全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

# 慢生活 快生意

刘琼雄 方建华 著

**茵曼创始人率团队解密**

**如何在一天内把生意做过亿！**

出售互联网思维智慧，
看后包你懂产品、懂供应链、懂营销，
告诉你玩着就把钱赚了的独家绝活，
让“最幸福的生意”将你扑倒。

中信出版社·CHINA CITIC PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书55188



# 慢生活，快生意

刘琼雄 方建华 著

中信出版社 · CHINA CITIC PRESS · 北京 ·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书




图书在版编目（CIP）数据

慢生活，快生意 / 刘琼雄，方建华著．—北京：中信出版社，2015.1
ISBN 978-7-5086-4861-3
I. ①慢… II. ①刘… ②方… III. ①服装工业－工业企业管理－研究－中国 IV. ① F426.86
中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第233172号

慢生活，快生意

著　　者：刘琼雄，方建华
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座　邮编　100029）
（CITIC Publishing Group）
承 印 者：鸿博昊天科技有限公司

开　　本：787mm × 1092mm　1/16　　印　　张：17　　字　　数：180千字
版　　次：2015年1月第1版　　印　　次：2015年1月第1次印刷
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书　　号：ISBN 978-7-5086-4861-3/F·3278
定　　价：49.00元

版权所有 · 侵权必究
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。
服务热线：010-84849555　服务传真：010-84849000
投稿邮箱：author@citicpub.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

## 刘琼雄

《城市画报》首席运营官，前执行主编。资深杂志人，跨媒体创意策划。对年轻人、生活方式、文创产业、社会创新、新媒体几个领域的交集有浓厚兴趣。策划发起的项目有“iMART创意市集”、“荒岛图书馆”、“真人图书”、“生活美学商业思辨会”、“午休狂拍”（微信互动产品）、“得来礼物”（微信商城）等。合作出版图书有《雷锋1940~1962》、《切·格瓦拉语录》等。

个人微信订阅号ID：mysubject（自选课题–刘琼雄）

## 方建华

江西人，1998年南下广州创办了汇美服装厂为国外品牌做ODM代工，在公司外贸及批发业务经营良好的状况下，2005年带领公司转型创立广州市汇美服装有限公司，大胆触电，从B2B做到B2C，创立网上零售服饰品牌“茵曼”，2008年茵曼进驻淘宝商城（即天猫商城），2009年和2010年做了很多探索和试错，2011年茵曼走入稳健发展期，此后长期稳居女装TOP3以内，2013年全年销售额达7.6亿，拿下了“双十一”全国女装销售冠军（单日销售1.2亿）。方建华集团旗下现在有“茵曼”、“初语”、“生活在左”、“秋壳”、“Pass”、“samyama”六个品牌，预计2014年集团销售规模会突破15亿人民币。

个人微信订阅号ID：inmanfjh（茵曼方建华）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

# 序

## 为什么是茵曼？

2014年，一个名叫茵曼的品牌正在驶入起飞道。

曾经和茵曼的创始人方建华有这么一段闲谈，挺有趣的。节选实录如下：

问：茵曼抓在自己手上核心的东西应该是品牌、用户和产品研发?

答：对，产品研发、品牌推广、品牌营销。

问：用户呢?

答：用户全部在我手上。

问：其实你们是一家互联网公司吗?

答：我认为我们还是服装公司，我从来没有觉得我们是一个互联网公司。

问：是一个卖服装的互联网公司?

答：我们本质上还是服装公司。

问：但是真正的服装公司应该不是你这样，他们也会找别人去卖。

答：对，传统是别人去卖，我们是自己卖。我们是品牌商到消费者，别人是品牌商到渠道商，到中间商，再到消费者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


问：他们有的不管消费者，只管自己的经销商。

答：我们是在做直销。

问：所以，你们从来不会开经销商大会。

答：对，没有经销商大会。

问：你们也没有所谓的消费者大会或开发者大会？

答：对。

问：茵曼和小米品牌有类似之处，只是他们是卖手机，你们是卖服装？

答：对。

问：小米是互联网公司，你们也是互联网公司。

答：他们是基于互联网的手机品牌，我们是基于互联网的服装品牌。

不知道你有没有被这些问题绕晕。

那么，茵曼是谁？

为什么是茵曼？

如果你是一个在互联网买过衣服的女人，相信你可能已经知道茵曼了。

从2010年到2014年，互联网品牌茵曼创造了一个个奇迹。

其中最引人注目的，自然是在2013年11月11日这一天，茵曼的营业额达到120 697 781元，成为“双十一”女装销售冠军。

在这个所有的中国电商都必须最重视的擂台、舞台、平台，茵曼居然会以“棉麻文艺”的品牌定位胜出。这难道还不能引起你的好奇心吗？

茵曼是怎么做到的?!

在《阿里巴巴上市招股书（英文版）》的第149页，这样介绍茵曼：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“茵曼（广州市汇美服装有限公司）由方建华于1998年创立，为一家服装品牌生产商（ODM）。业务初始在广州一家服装厂为国外品牌代工休闲时尚品牌及设计，并销售到欧美、韩国、台湾地区等地。为借助互联网的能力，方建华于2005年创立广州市汇美服装有限公司实现向电子商务企业转型，并登记成为Alibaba.com（阿里巴巴集团）的会员，把产品营销至海外。

随着业务增长，方建华借助自身在服装行业供应链管理的专业知识，并认为开创自己独立的品牌才能更有效地迎接消费者需求。2007年，方建华创建女性服饰品牌‘茵曼’，并以棉麻文艺风格作为品牌定位。方建华为了透过天猫进一步强化‘茵曼’，于2008年成为首批在天猫设立旗舰店的品牌商。自此以后，茵曼成为天猫上最受欢迎的女性服装品牌之一，并以棉造及麻织服装的文艺形象示人。茵曼在2013年‘双十一’取得了女装类目第一名的佳绩，是天猫女装类目销售增长最高的品牌之一。”

2014年5月，阿里巴巴向美国证券交易委员会（SEC）提交IPO（首次公开招股）计划书，在这份计划融资10亿美元的招股书里，茵曼成为上市招股书中唯一引述的女装案例品牌。

这一页的特殊待遇，被方建华形容为茵曼与阿里巴巴“一起走来的光辉一页”。

同在2014年，有媒体开始这样介绍茵曼的创始人方建华：

“时间往前走五年，他可能是首位互联网服装品牌上市公司的董事局主席，但时间再倒流五年，他似乎就只是一个普通的外贸加工厂老板。”

上市的时间媒体猜测是五年，在经过与茵曼团队的深度接触之后，我感觉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


可能还会更快一些。

具体原因，可以接下来看看本书的内容。

2014年，茵曼及其所在的汇美集团动作越来越多，布局越来越清晰。

不妨先从数字上来说说方建华对这个集团未来几年的展望：

2014~2016年集团有五个以上品牌，销售规模50亿元，到2020年实现100亿元的销售规模，旗下品牌数达七个，到那时集团公司将正式迈入社会型、多品牌、集团化的发展阶段。

需要提醒的是，当你在2014年看到这本书的时候，汇美的情况是这样的：

2013年集团销售业绩同比去年增长200%以上，集团全年实现了7.6亿的销售额，旗下品牌“初语”实现了3.6亿的销售额，全集团实现了11.2亿的销售额。共有400多万名顾客购买过汇美集团的产品。

再往前看几年：

2010年全年营业额超过7 000万元，实现了收支平衡，其中当年“双十一”，茵曼全天交易额680万元，几乎超越2008年全年。是年底，方建华砍掉外贸业务，全力做“茵曼”品牌。

2008年，茵曼品牌创立，定位为“棉麻艺术家”，当时只有20平方米的仓库。

1998年，汇美只是一个小小的加工厂，只有几十名员工。

请注意从2010年到2013年，茵曼的销售业绩从7 000万元增长到11.2亿，翻了接近15倍。

茵曼的独特之处在于：

茵曼其实是在做一个没有现成模式、没有可借鉴对象的事业。

在全世界电商竞争环境最激烈的中国，茵曼不但生存下来，还拥有一个漂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



亮的前景，这点我想不会有人怀疑。

在这段路程中，曾经有多少公司没有走下来，中途消失了？

如果上升到国家产业的角度，茵曼依然有其亮点：

茵曼是中国第一个最典型的从外贸代工出身，转做电子商务零售，然后再有自己品牌的案例。简单说吧，茵曼是一个从代工厂转型为电商知名品牌的成功案例。

茵曼创始人方建华认为，中国互联网经济已经进入黄金发展期。

以茵曼为代表的这一批电商，恰是互联网经济中开始认真做实业的一代，他们的成长背景，决定了他们是通过销售具体的产品来实现业绩，通过与网民直接做生意来互动的一代，从商品的研发、营销、市场到公司的架构都逐渐互联网公司化。它们不再是互联网早期遵循的“注意力经济”模式，而是通过真刀实枪、真金白银、货真价实的方式来做成一单单的生意。

2014年5月，方建华在自己的微信上从宏观角度分析了茵曼的未来发展空间：

“随着唯品会、微博、聚美优品、京东先后上市，得到资本市场和社会大众的普遍认同，表明中国互联网的生态系统熬过了大起大落、进入稳健发展阶段，国内的服装供应链升级，产品、基础物流、服务和诚信体系可与国际比肩，对很多传统产业的渗透和影响已经达到了前所未有的深度。互联网经济浪潮掀起，对中国经济转型产生了深远影响，在区域经济增长中的作用越来越大。

“作为互联网商业零售生态实践者，茵曼品牌生态圈已经辐射到软件开发、培训、广告、艺术创作、影视娱乐等十几个产业领域，并带动这些领域产业进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


行转型升级，与新商业生态发生连接。过去的一年围绕我们集团旗下品牌，间接影响了近五万人就业，品牌生态圈产生30亿的社会经济产值。

“从消费者的角度来看，过去的十年，服装品牌是卖方市场，款式大众化，随着互联网原创设计品牌的出现，这种格局也随之被打破，欧美、日韩服装垄断市场已经一去不复返。款式个性化、穿着风格化成为消费者日常服饰搭配的主流选择，尤其在移动互联网迅速崛起的今天，品牌与消费者的连接更加地紧密，产品的优劣决定了一个品牌的生命特征；传统的层层代理模式已经难以满足消费者对品牌创新的想象。

“茵曼提出的‘高性价比商品代表品牌竞争力’‘搜索流量已经成为过去，品牌和产品才有未来’‘互联网时代小即是大，大或变小’等理念在互联网零售业界的态势中均得到一一验证。

“一个平台选择什么样的品牌，决定它自身的价值；品牌基因决定了一个品牌的未来想象空间。茵曼代表了中国服装由ODM向线上原创零售品牌（B2C）转型的成功实践。我们相信，具备传统供应链基因，以及对产品深度追求的品牌，在互联网思维模式驱动下更具持续发展能力，我们愿意成为新商业零售时代的革命者。”

请留意方建华的这个说法：“新商业零售时代的革命者”。

我最初对茵曼感兴趣，是因为茵曼一直在坚持地、大张旗鼓地推销“棉麻文艺风”，以文艺女性为目标消费者，最终成功地取得了巨大的销售业绩。而我所在的《城市画报》杂志，应该说也是走文艺风格路线的，对于如何能把文艺风格的市场做得更大，是我一直在痛苦思考的问题。

虽然服装和杂志两个产业完全不同，商业模式不同，可是其中还是有很多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



密切的关系的。至少我们的目标受众是一致的，都拥有共同的市场。但为什么茵曼已经可以朝着100个亿去展望，我们却远不能？

2014年，茵曼提出了“慢生活”的品牌方向，这也恰是《城市画报》倡导的生活方式理念。某个角度上来讲，《城市画报》和茵曼是在一条产业链上的。这就更激发了我要了解和学习这个公司的念头。于是策划了这本书，希望能通过一点点的整理工作，努力在“慢生活”和“文艺”的商业该如何操作、如何快速发展方面形成一些经验、方法，供更多在这条路上前进的朋友们参考。

这么多年来，我们不是一直都在寻找那个能结合理想和现实的生活美学商业案例吗？

既有慢生活的生活理念，又有迅速赚钱的商业模式。

当前，中国人对于生意通常都比较急，想早点儿成功，见到成效。茵曼的赚钱速度也算是达到了我的想象力的最极端，一天做了1.2亿多的生意！而且都是实打实地卖产品，不是所谓的资本数字游戏。

最可怕的是，方建华所领导的茵曼，正在以“慢生活”的品牌理念为指导，公司上上下下、里里外外都在筹划把这种生活方式的生意扩张到底、坚持到底。在他们的发展规划里，这已经不是空中楼阁，而是一个个坚实的财务数据。

慢生活、快生意，这曾经是多少人的梦想？

现在，满足我们理想和现实的这两条都恰好集中在茵曼身上。

“慢生活”以及“慢生活圈”，对于茵曼，虽然只是开始，还停留在蓝图的阶段，还是对中国未来生活趋势和市场空间的把脉，但是我想，以茵曼目前的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


公司体量、市场规模、互联网思维和执行力，“慢生活”和“慢生活圈”理念落地，成为具体产品、商业模式、财富，三五年之内一定能有结果。

想到这里，我都有点儿迫不及待了。

当然，我们首先也要有心理准备。即，这个蓝图的执行者，她现在可能没有想象中的那么完美，有那么到位的文化内涵，那么兼容并蓄，那么……她现在只是主要在耕耘女装而已！

但我只想说，茵曼的出现，应该是进入2010年以来，中国本土生长的、主打文艺风、以生活方式为商业战略的第一个可观摩案例，且让我们好好地占个位置，慢慢欣赏。

茵曼的经验有很多方面都值得写，由于本人时间和能力均有限，为了能将这本“快书”做出来，经过仔细思考，本书决定专注从以下两个方面来介绍茵曼的经验方法。

第一部分，讲茵曼慢生活的品牌与营销。消费者都看到的那些品牌与视觉，背后的考量以及如何实现、如何创意、如何管控的，茵曼都有自己的一套。

第二部分，讲茵曼快生意的战略与管理。一年的筹划和一天的生意，背后的关系是怎样的？茵曼在供应链和企业团队管理上都有些什么独特的办法？

另外还特别精选了茵曼创始人方建华的11篇业内文章，内有不少干货，关心电商品牌的人士必读！

本书采访了茵曼创始人方建华及其团队（茵曼各部门的负责人），由于时间紧，未能全部体现所有的观点，在此深感抱歉。而互联网行业瞬息变化，也许在采访时得到的观点，一个月后又变化了，这也是很正常的事情，在此也要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



跟读者先抱歉一下。所以，我的建议是，如果要更真实准确地观察茵曼，还需要即时地跟进各种一手信息，包括关注方建华的微信和茵曼自己的各个终端推出的动态。相信我，茵曼值得你来观察！

这次的采访时间集中在2014年3月~6月期间，彼时茵曼已经在紧锣密鼓地布置本年度的重头戏：2014年11月11日的销售新战役。能感觉到所有茵曼人的那种激情，充满干劲，充满对未来的信心，需要特别说明的是，我所感受到的这种气氛绝不是那种表面型的，而是充满理性、内心笃定的那种。

预祝他们成功！再获新战果！

刘琼雄

《城市画报》首席运营官、前执行主编

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

## 鸣谢接受采访的茵曼管理层名单

**若龙**
茵曼品牌创始人兼 CEO、
广州市汇美服装有限公司董事长

**林栖**
董事
茵曼品牌产品设计总监

**曼林**
人力资源
人力资源总监

**飞云**
财务部
财务总监

**潭影**
运营部
茵曼运营总监

**采薇**
品牌部
品牌总监

**晴岚**
市场部
市场总监

**云海**
商品中心
商品中心总监

**悠悠**
移动信息事业部
移动信息事业部总监

**一霄**
董事办
董事长助理

**逸飞**
公关部
公关总监

（应采访对象要求，均使用其企业内部专用花名）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

# 目录

CONTENTS

序 为什么是茵曼？ / / VI

茵曼的品牌路径显得非常典型，它基本上也是每个电商品牌能够选择的发展方向。创始人方建华认为，电商的中小品牌发展的机会在细分品类，在小众市场。品牌的建立是一个漫长的过程吗？看过茵曼的品牌发展过程，或许你会自己得出结论。

## 如何做一个成功的互联网品牌

品牌先从品类切入，再拓展到生活方式 / / 004
互联网品牌应该何时启动 / / 008
品牌部是所有产品的源头 / / 012
怎样让视觉记忆形成注意力和购买力？ / / 015
找准记忆点，就要坚持做下去 / / 022
互联网公司却要解决线下生活理念 / / 025
介于无印良品和优衣库之间？ / / 034

茵曼着重研究和分析那些来买两次到五次之间的消费者。对于茵曼而言，消费者体验是体现互联网思维的核心。从消费者的购买习惯中，了解她们的内心需求。掌握她们一般喜欢在什么时间段购物、购买款式的偏好以及重复购买的次数，从消费者的整个购物路径去了解她们，这样才能真正地用互联网思维与客户连接在一起。

## 如何与消费者发生深度关系

电商品牌如何接近消费者 / / 053
像媒体做内容一样做主题营销 / / 057
大数据和品牌主题 / / 061
“文艺”是小众还是大众？ / / 065
先做减法，再做加法 / / 072

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



经过这种探底式的沟通后，大家都不喜欢绕圈子，反而有了更强的凝聚力和排除干扰能力。方建华在公司内部提倡开放透明的沟通交流方式……茵曼其实是一个具有健全的社群意识的公司。员工会认识到社群之间彼此联系的重要性，同时企业的持续发展也建立在同外界社群的参与、互动上。

## 员工第一，客户第二

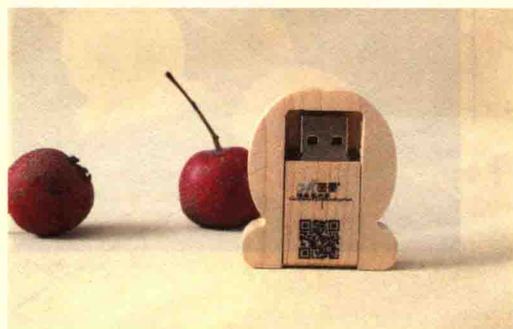
快生意和慢管理 / / 078
让全体员工都清楚公司的未来布局 / / 081
快公司选人更需要走心 / / 084
财务的准备也很重要 / / 088
在快与慢之间得到健康成长的公司 / / 091

由于方建华对于供应链的重新建构，或者是说，由于自行开发的系统可以帮助方建华来了解整个环节，做到快速反应。所以茵曼的销售战可以打得很稳健，可以做到如果计划生产100 件，基本上是在估计能卖到八九十件时才会去执行。

## 供应链赢了，才是真正的赢

供应链的互联网式优化 / / 098
供应链做好了的蝴蝶效应 / / 102
决定快生意成败的因素是什么 / / 105
建立一个共生的供应商关系 / / 110
供应链与信息化建设 / / 114

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如果一开始经营就担心在移动端一天到底有多少销售额，这是没有意义的。方建华给移动事业部的定位是一年之内没有任何 KPI（关键绩效指标）的考核，只考核和茵曼现有的粉丝如何在手机移动端建立强关系，如何在移动端做好购物体验。

## 电商未来发展新趋势

互联网公司就是要快速反应 / / 120
如何做组织架构之外的管理 / / 124
快速反应团队不是一天建成的 / / 127
线上、线下的取舍与决策 / / 131
怎样定义未来移动端的布局 / / 136

像“双十一”这种年度大活动，它的意义不只是低价或者创造消费规模，而是触发整个互联网经济文化的“质变”，是对互联网零售生态链的检阅，更是对企业、团队、品牌的一次大的推动，对社会生活更深远的影响和洗礼。

## 双十一冠军是怎么炼成的

一年的力气怎么聚结在一天 / / 142
“双十一”以及营销备战 / / 147
守住战略地位很重要 / / 156

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



现在互联网上品牌拼什么，拼爹，拼钱，拼眼球？方建华认为这是极不正常的现状。古往今来，备受尊重的长青零售企业，一定具有出众的高性价比产品，和创新的消费体验。

## 老方11篇管理心得


中小品牌如何管理供应链 / / 162

茵曼在天猫的“三大劫” / / 176

供应链往往是品牌之痛 / / 181

网上零售年会演讲（实录）：
茵曼如何权衡品牌与营销的博弈 / / 187

去掉暴利，才能拯救网上传统品牌 / / 193

幸福的企业才能叫成功 / / 199

品牌如何在“裂变时代”破茧重生？
——附演讲全文 PPT / / 207

我为什么要做高端品牌？ / / 215

解剖未来服装品牌“竞争法则” / / 221

互联网搅动服装零售行业“换血重生” / / 226

加盟《女神的新衣》 加速茵曼文艺时尚化进程 / / 230

附录 提问方建华 / / 241

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

# 如何做一个成功的互联网品牌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我觉得未来的品牌并不是定位要有多么宽，而是所服务的这一类人，能够做得多精准，就很好了；未来线上做品牌都应该是有调性、有个性、窄众的，这是我对线上品牌的定位和对商业的理解。我们现在旗下经营的品牌都是很窄众的，不会去拼“大而全”，我们就是拼“小而美”。

百年品牌最重要的不是活百年，而是当历史属于你的时刻能改变世界。

我们很幸运，身在互联网最辉煌的年代，但我们也要紧迫地面对各种挑战，接下来，如果没有足够的勇气和眼光面对新时代的变化，那我们将在下一个时代到来前变成一段历史。

茵曼创始人兼 CEO

**方建华**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 品牌先从品类切入，再拓展到生活方式

茵曼的创始人兼 CEO（首席执行官）方建华深谙品牌的价值，是一个热爱并时时琢磨品牌的人。

在他的微信公众号里，每篇文章的结尾部分，一定会写有这句话："品牌永无止境，下回见！"

方建华在茵曼品牌关键词"棉麻"两个字上，就下了很多的功夫。

如今茵曼可以说已经是中国做棉麻女装的品类销量第一名了，它也正要朝着品牌影响力第一名的方向进攻。

就像百度把自己的品牌逐渐变成了"搜索"的代名词，腾讯把旗下产品"微信"变成了线上朋友圈社交工具的代名词一样，茵曼也在努力让自己成为棉麻女装的代名词。

作为电商，方建华用互联网公司的速度，时刻调整自己的品牌战略。

在2014年前后，茵曼再次对自己的品牌进行梳理。这一次正式提出了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“慢生活”的新品牌方向，但对于“棉麻艺术家”这个已经用了好多年的品牌说辞，方建华依然不舍，坚持保留其重要位置。

为什么选择做棉麻，并且将一个布料的品类逐渐做成与自己的品牌深度关联，从占据一个品类的市场，再到一个品牌的市场？这一切，与方建华早期的创业经历有关。

方建华在很多场合回忆自己的入行经历，都一定会提到自己最早是做外贸代工的出身背景。

当年外贸代工的业务给方建华带来的几乎都是棉麻的订单。而方建华自己在此之前，不清楚棉麻知识也不穿棉麻材质的衣服。正是这些来自台湾地区、美国和欧洲的订单，让方建华初次接触到了棉麻的衣服，起初他还只是抱着学习老外品味的态度，到后来他发现棉麻衣服穿上特别舒适，就一头扎进去研究起来。

在2008年以前，棉麻对于方建华，还只是衣服原料和订单的关系，并没有与生活方式领域关联。后来在2009年，方建华做过一次消费者调查，发现从商家到消费者都将茵曼与棉麻制品等同起来，于是开始有意识地将茵曼品牌往生活方式的方向靠拢。

这次调整，为以后茵曼品牌的发展开阔了道路。

“棉麻艺术家”成为茵曼越来越重要的品牌关键词。

在方建华看来，一个品牌要经过量级的改变，要从一两个亿的规模扩展到十几个或几十个亿的规模，一定是从生活方式入手。

虽然用了“艺术家”的字眼，但方建华也强调，“棉麻艺术家”并不是说衣服穿起来像艺术家，而是说每个人都是艺术家，都是生活的艺术家，并不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是茵曼的衣服穿起来很个性张扬，装成艺术家的样子，而是茵曼是代表生活的艺术家，未来茵曼的品牌要等同于“慢生活的棉麻艺术家”。

只有提出一个能让更多人认同的生活方式理念，才有足够大的市场。

品牌和市场的关系，在茵曼这里是这样的逻辑：先有市场规模，再来制订品牌策略。

怎样才能把互联网服装品牌的蛋糕做大呢？这样的问题也正是方建华不断提交给自己的。

对于方建华，现在茵曼要思考的是如何在2020年做到100个亿。

面向25~35岁之间女性的棉麻产品，如果是单品牌，方建华预估在中国的市场份额能做到20~35个亿。要做到100个亿，则必须走多品牌的策略。

“棉麻在中国的市场到底有多大？没有办法统计。我只知道后面10名加在一起，都没有茵曼的销量大。在棉麻领域，茵曼在线上占了30%~40%。”

就在茵曼提出“棉麻艺术家”品牌关键词的那段时间，其实淘宝里同时也有另外一个品牌在做棉麻衣服，广告语叫作“会呼吸的棉麻”。

对于竞争对手的这个广告语，方建华真心觉得不错，把棉麻包装得很到位，于是干脆就针对这句广告语，要求自己一定要尽快想出一个比它更好的、更有高度的广告语。

茵曼的早期广告语是“爱在城市中的自我”，随着品牌不断地升华，这句话已经不能很好地表达品牌的主张，当时广告公司提出了200多个品牌slogan（口号）作为备选方案，在茵曼内部团队讨论中却没有一个被选中，后来方建华还是决定选择自己最初想到的方案，就是沿用至今的“棉麻艺术家”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


现在我们都知道，使用“会呼吸的棉麻”这句广告语的这个品牌已经不在了。

说起来，茵曼最开始的消费者定位和现在的定位是不一样的。在茵曼的早期阶段，大部分产品都是年轻人给妈妈们买的，后来茵曼把目标年龄段调得更加年轻一些，最开始的定位是35~45岁之间，后来决定调为25~35岁之间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 互联网品牌应该何时启动

有记者曾经问方建华："现在做一个互联网品牌起步价是多少？"

方建华回答说："如果在2012年，我的回应是要2000万以上，2013年我告诉他们'起码一个亿'。并非品牌的广告费贵了，而是产品性价比的成本提高了，随便找一个工厂零单就能做产品，烧钱砸广告就能做品牌的时代已经过去。"

茵曼可以说是中国第一个最典型的从外贸代工出身，转做电子商务零售，然后再有自己品牌的案例。

这种出身背景的品牌，也就是现在大家习惯称之为的："互联网品牌"。

2008年，筹备期的淘宝商城对进驻商家只有两个要求：独立品牌、愿意交消费者权益保证金。茵曼出现在淘宝商城第一批4 000个卖家名单上。彼时刚创立的茵曼面临着一个没有成功先例、无迹可循的新兴互联网零售市场，服装的风格和视觉形象定位更是备受争议，从小众市场切入的品牌定位，亦受到业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


界质疑。这对于刚进驻淘宝商城的茵曼来说，无疑是个巨大的生存挑战。大约在第三年，茵曼终于脱颖而出了。

“我们有多年的外贸经验，想以淘宝商城为切入点，把茵曼这个自己的品牌做起来，促成公司从外贸企业向电子商务零售企业转换。”方建华的初衷很美好，但现实很残酷。开始的两年，茵曼一直处于亏损状态，2008年交易额仅有500多万，第二年上涨到1 000多万，但广告推广费用就占到了30%左右，加上成本和人力投入，亏损严重。而这件事在当时也只有方建华本人和公司财务经理知道，为了使团队士气和信心不受打击，对其他同事方建华都以刚好“平本”来鼓励团队，甚至连他太太也是在2010年后才知道实情。

然而，2010年的交易额让茵曼看到了希望。

这年“双十一”，茵曼全天交易额达到680万元，几乎超越2008年全年的交易额；2010年全年交易额超过7 000万元，实现了收支平衡。在这一年年底，方建华终于做出了一个艰难的决定：砍掉年盈利600多万的外贸业务，全力做“茵曼”品牌，把重心放在了产品研发和市场营销上，“电子商务时代的品牌如何塑造，如何提升消费者的购物体验……这成为我每天思考的问题。”

像茵曼一样顺利进驻天猫，并能把互联网平台和渠道的优势发挥到极致的品牌少之又少。这不仅要考验茵曼品牌的背后管理、产品研发，以及对品牌未来发展的驾驭能力，还必然要经历各种电商游戏规则的反复上演：从淘宝的一个业务频道到独立，再到关闭、重回淘宝，然后又重新上线等等波折，伴随阿里集团的一系列架构调整而能生存下来的茵曼，确实不易。

于是，茵曼的品牌路径显得非常典型，它基本上也是每个电商品牌能够选择的发展方向。那么互联网品牌应该在什么时候启动呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



方建华曾经就“淘宝卖家在什么时候做品牌”这个问题，回答过后来者同行：

“在淘宝做品牌，要分析淘宝的环境，要在客户群中去分析定位。要了解客户是以消费你的哪一类货品为主，哪怕你的货品很杂，但最终还是有个风格的（顾客人群的属性决定你的定位导向）。用以前的积累作为你的一个基本的定位，去细分它，从原来的客户群中挖掘需要。

“淘宝的整个形势也很重要，以前你可能是以面向18~25岁的客户群为主。但是现在，淘宝很多卖家品牌已经进入了资本时代，有资本的注入。比如很多卖家都是企业级的操手了，这个时候你跟他搏杀的话，不是一个重量级的，无论是价格、供应链、资金、运营能力，都不是一个级别了。

“所以，你要找到自己的蓝海在哪里，要根据淘宝整个市场的情况来调整自己的定位和方向。C店（淘宝集市）的卖家在淘宝做品牌的话，要有自己特色性的东西，打造自己的特色，可以从小众市场做起。比如韩国风格，有些已经做得很便宜了，如果你还要做韩国风格，就难了（市场进不去）。再比如，你要做一个江南‘棉麻艺术家’风格的和我来拼，也是有难度的。

“淘宝卖家要细分市场，比如目前的淘宝品牌‘裂帛’，广东人可能不习惯这样的风格，但是在杭州，在江浙一带，可能很多人喜欢。所以，并不是小众就不好，关键是你是否能抓住这一类的人群。比如，宝马车有多少人买得起？如果你抓住了这一类人群，宝马还是卖得很好。所以，有自己的特色和人群，就够了。你不要拼什么产业链、规模，你拼不过人家，你只要有自己原创的、真正有自己特色的、服务一类人的东西，把它做好就好了。”

方建华认为，电商的中小品牌发展的机会在细分品类，在小众市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


尤其是在微信出来之后，这个趋势更逐渐地成为大家的共识。只是茵曼准备的时间比较早，早了好多年，早在品牌初创的时候就看到了，想清楚了，并且坚持做到今天。

“我的理解是，‘小’并不等于生意小，在互联网的边界理论下，小就是大，相反，在互联网大就是小，你选择大而全的东西，往往反而很小，为什么？因为做的很多，给你吃到的很少，反而小就没有多少人吃，你一个人就可以吃到大的。我的理解是这样，在互联网时代小就是大，大事实上就是小，因为市场够大，太多人想去做，等你拿到就小，这是很重要的理论。

“当大家一窝蜂做那个风格的时候，我再做，第一，这不是我喜欢的。第二，大家一窝蜂去做，都是走价格战，我失败的概率会更大，我必须做自己喜欢的东西，做独特的东西，我认为这个没错，我一直是这么坚定，尽管我前几年做得很艰难。”

创始人的每一个决定，都结合了多种因素。能够看到未来的市场，坚持做自己喜欢做的事情，是支持方建华把茵曼做大的信心基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 品牌部是所有产品的源头

当茵曼发展到一定程度的时候，意识到品牌是很重要的，如果品牌单是靠视觉，没有一个核心的策略团队的话，并不利于品牌的发展。

茵曼的品牌部门是在2011年冬天才建立的，在这之前这个团队是以视觉为主的，建立品牌部之后，整个方向偏向品牌文化的建设，而品牌视觉仍占了70%的工作。

方建华很重视视觉的工作。在公司品牌初创的时候，他自己也参与到一线，探索视觉拍照如何做搭配。那时候还没有出现“淘女郎”这种视觉推广手段，但方建华已经意识到了通过视觉引导消费的重要性，因为在互联网的销售关系里，用户无法触摸到产品，一张好的产品图片就是最终端了，必须得花力气去做好。

现在，茵曼在视觉工作的整条线上已经从最初只有一个人成长到约70人专门在做这些事情了。

茵曼发布的所有视觉图片、广告片，都是由这个部门来执行的。在一件衣

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


服设计出来，或一个主题确定下来之后，品牌部就要思考将之视觉化。

从模特的选择，场景的选择，到造型的选择，最后执行出来，甚至细到麻花辫的直径和长度也要研究。

举例说吧，2014年茵曼有一组云南主题的广告大片，里面有张是“草原深处的木屋”的场景。拍摄地点最终选择在香格里拉的草原上的木屋。

整张照片其实是从产品导向的。服装设计师先提出要有“草原深处的木屋”的意向，品牌部再根据茵曼品牌的要求提炼出木纹图案和关键词，设计师再根据这些提炼去设计衣服上的图案。服装设计出来之后，品牌部再回到主题“草原深处的木屋”去执行形象片拍摄。

视觉的要求和创意全部是由茵曼品牌部自己来做。在一些公司，这种工作也可能会交给广告公司做。茵曼在拍摄执行上有一家长期合作的广告公司，但这家广告公司是跟着茵曼的业务成长起来的，茵曼是它的最大客户。

目前茵曼的这个品牌部，更像是一个视觉中心。因为它负责茵曼所有的视觉内容，画册、网页、产品陈列等，品牌部也是个资源中心，提供各种视觉元素支持其他各部门，维持着茵曼固定的品牌调性和统一的视觉风格。

由于跨部门的合作很多，那么关于视觉的调性是如何选择的呢？以现在茵曼确定的基调“慢生活”为例，品牌部会先做内部梳理，列出一套系统来，在形象片里如果出现食品，就会注意到是否是素食、有机食物等健康理念，而模特的肢体语言也会被要求比较软和慢，不夸张不硬朗，甚至连模特的眼神也会被要求是温文尔雅的感觉，场景也必须是生活化的场景，如茵曼的“慢生活”里有“慢读”的板块，那么在视觉上就会要求出现阅读的场景等等。

所有的视觉形象片如果没有“慢生活”的感觉，都不会提上日程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



品牌部现在主要是做品牌文化方面的事情，制订每一年的企划案的精神，然后从品牌故事延展到品牌精神，包括每年的主题开发。

比如2014年的理念是“幸福之巅”，那么围绕整个“幸福之巅”的企划精神，来策划这一年倡导的东西和新品的主题，每个系列中，凡是精神方向和文字方向的东西，品牌部都会不断给公关部输出一些新品原创的概念和原创的精神，讲解每个系列产品都有什么意义，元素在哪里等。

市场部规划了活动方案，经过茵曼的大淘宝业务部门确认之后，品牌部这时候又相当于一个执行的部门。例如举行一场主题是“幸福方程式”的活动，有对应的促销政策，品牌部就要把“幸福方程式”的一系列活动转化为视觉，在页面上做出来，而品牌推广部就负责“幸福方程式”后期的一系列传播。

这是茵曼市场部、品牌部和品牌推广部的运作关系。

品牌部也会参与到产品研发的环节。产品研发是茵曼三大中心之一“商品中心”的服装设计一组、二组和三组在做，但是每个部门也会串联起来。

2014年云南的“幸福之巅”，从业务主攻来讲，可能品牌部的同事不太懂服装设计，但懂服装设计的同事又可能欠缺对文案的提炼，于是两个部门就得联合起来协同工作。

具体到“等你融化的传说”这个系列主题的出笼，当时是设计师跟品牌部一起去云南，他们发现了雪花和松果的元素，判断出这些元素是可以运用在衣服上的，于是市场部就把它的关键词整合在一起，再写出“等你融化的传说”的文案，把当地的玉龙雪山的爱情故事包装到产品里面去，后期再提炼出执行的关键词，设计师下发给组员关于雪花和松果的元素，他们就会分解产品的结构，这些都是相辅相成的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 怎样让视觉记忆形成注意力和购买力?

茵曼开始做品牌的时候，棉麻还远没到今天人们的接受程度，当时只是一个小众的面料类目。顾客上网买了东西，通常也是看过就忘记了。

怎么样提高顾客的复购率？首要的问题就是如何在成千上万的品牌里让消费者认得你，记住你。

早期电商的品牌观念还是拼产品和价格，茵曼也经历过这种环境的煎熬，要想做成品牌必须为下一步做足准备。

方建华很早就意识到了：互联网主要靠视觉来购买，顾客第一眼接触的就是品牌，然后是产品的图片、款式，最后才是价格。

那么，怎么把视觉做成视觉营销？

茵曼的品牌部和为他们服务的视觉营销公司新青年团队进行了几轮的头脑风暴，最终提出了“视觉信息聚焦”的原则，在不断地探讨和磨合过程中，决定以产品材质作为产品服装的定位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当时做这个定位是很大胆的，而且在视觉符号上启用“麻花辫”作为记忆点也是很夸张的。

这是一个痛苦的过程，在开始时内部出现了诸多反对声音，也有很多同行质疑，但是经过后期不断地改善和优化，通过对品牌价值的不断深挖和演绎，终于逐步得到了消费者的认可，成功地完成了消费者对茵曼“棉麻”与“麻花辫”的具象认知的过渡。

茵曼没有陷入当时电商一味走低价路线的迷局里面，而是去深刻地思考品牌未来的沉淀与价值，于是才有了现在的棉麻定位和麻花辫的形象被熟知的广阔空间。

为什么选择了麻花辫?

这个视觉元素最早来源于茵曼的两个创始人，方建华和林栖。方建华是江西人，林栖是浙江人，两人都很有江南情怀。而麻花辫也是中国女性典型形象的组成部分。方建华在列举麻花辫的代言人时甚至还特别提到了宋庆龄的一张照片里的形象，以及20世纪50、60年代“红色中国”的女性形象。

两个麻花辫也很有邻家女孩的感觉，女生看到两个麻花辫，都会想起小时候。所以整个品牌和客户群的定位，注定了茵曼的出品不会做得像欧美那么时尚，而是一种复古的情怀。麻花辫所代表的女性群体在茵曼定位的顾客群里是30岁左右，正是茵曼产品的主力消费群。

方建华对于麻花辫的选择，除了有自己的个人记忆，也有对如何把中国传统元素和慢生活融合起来，形成一个视觉记忆的重新架构，如何能够跟当前的生活与文化对应，也能在互联网的世界里通行的种种思量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


在选择麻花辫这个视觉标志一事上，茵曼实际上也进行了科学地论证。

茵曼的品牌团队做过一个实验，以读取一个字的速度为0.5秒来计算，读“茵曼”两个字的时间需要1秒，读“棉麻艺术家”的时间可能要2.5秒，而如果直接看到两个麻花辫呢？那就是比1秒更快的速度。最终“麻花辫”毫无悬念胜出。

互联网时代是信息碎片化的时代，有效地提高消费者对品牌接触点的认知，缩减传播成本是很有必要的。

方建华甚至觉得麻花辫所体现出来的传播价值有10个亿，因为麻花辫是品牌价值信息点的高度浓缩，是视觉上的广告语，快而且有效。

现在，茵曼只需要思考怎么把麻花辫这个形象传承和发扬下去，直到成为一个真正的、国人均能熟知的品牌关联符号。

由于麻花辫的出现，茵曼做到了较高的品牌辨识度。其他一些女装的互联网品牌更多的是把品牌感觉聚焦在模特的相貌上，这会导致如果换了模特，就影响产品的销量。茵曼则注意聚焦在模特的造型和肢体语言上，这也是精心思考过的。即使换了模特，但视觉调性依然是可以维持的，消费者也不会产生突兀感、陌生感。

麻花辫是茵曼品牌化的一个重要标志。茵曼借此向消费者确立和输出品牌信息，区别自己跟其他电商的不同之处，消费者也因此感觉到茵曼的品牌文化。

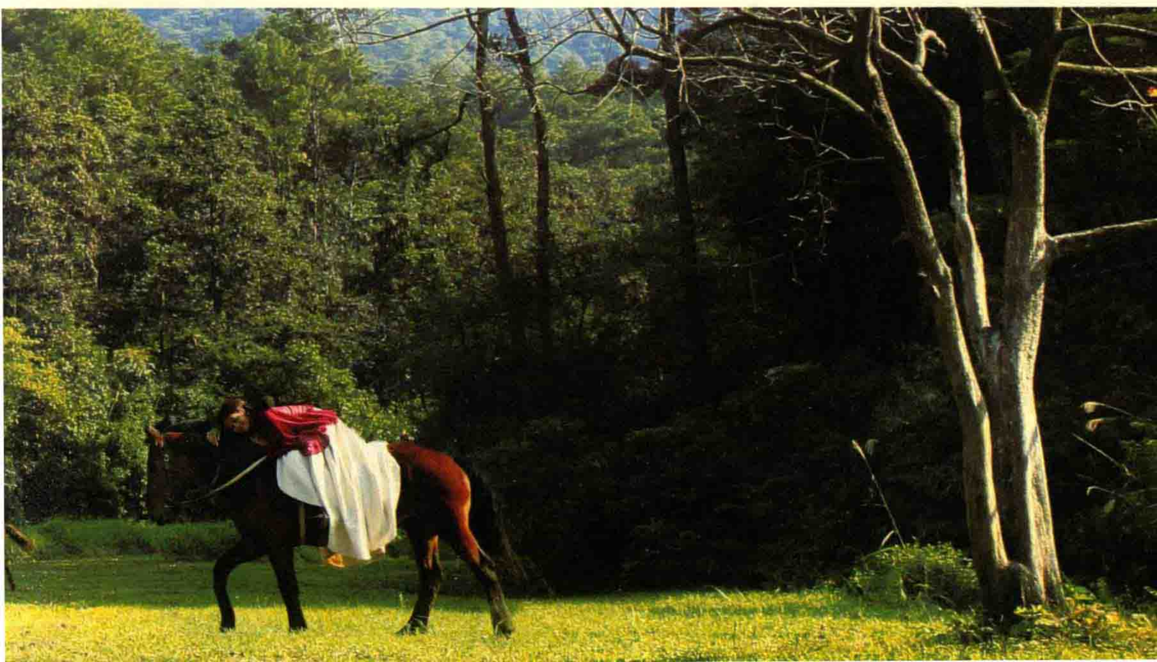
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

骑马去迷路

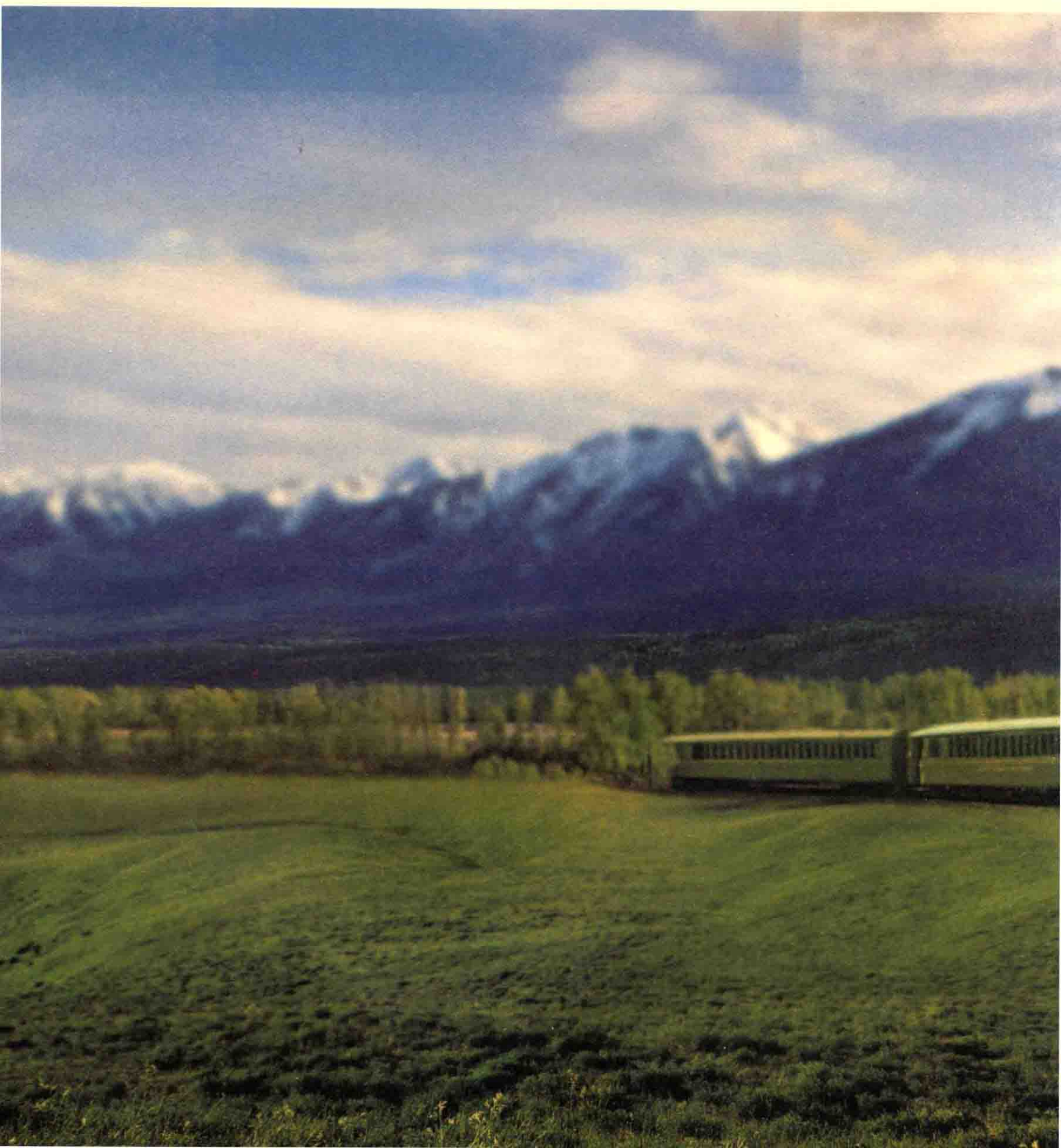


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

坐着火车去慢行



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 找准记忆点，就要坚持做下去

关于麻花辫，茵曼也并不把它当成一个符号而已，并非只是简简单单地让人记住，还要吸引消费者，也就是说要能代表茵曼的感觉，让消费者记住并产生好感。

更重要的是麻花辫也可以是一个文化系统，可以有无限的延展空间。

麻花辫的内涵让人感觉质朴、回归自然，衔接了棉麻的感觉以及延展了茵曼“让生活慢下来”的价值主张。现在在服装定位上学习茵曼的品牌有100多家，但是茵曼通过麻花辫和妆面等整体视觉系统，很好地区别于竞争对手。

当然，品牌视觉营销是一个优化升级的过程，产品的形象片、营销主题片、细节图、产品包装等也同时是一个巨大的衔接工程。

到今天，在碎片化的电商竞争格局中，图片从最初体现产品卖点到彰显品牌价值是一个体验系统演变的过程。

麻花辫让消费者一眼记住了茵曼，同时感受到茵曼的复古和素雅，给消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


费者带来意料之外的趣味和体验，让消费者乐意去分享茵曼，进行口碑式传播。

现在很多消费者对茵曼的认知已经从最初的做棉麻产品的品牌上升到了产品上给人质朴回归的感觉，视觉上有两个大大的麻花辫，情感上倡导慢生活的理念，提供情感性品牌的具象认知。目前茵曼的会员已经达到了300万，随着品牌的不断深挖和演绎，相信顾客人群的覆盖面还将会越来越大。

在这一点上茵曼的另一个伙伴品牌“初语”的“尼姑”造型沿用的也是这一套视觉营销策略，事实上“视觉信息聚焦”的原则在互联网的环境下还是起到了很好的作用。

在电商高速发展的今天，同质化是产品时代的瓶颈，品牌的形象差异化、情感差异化、营销差异化是未来不可或缺的竞争力。

未来茵曼会不会继续沿用这种形象造型?方建华的答案是肯定的。

茵曼团队也在这个视觉中心的指导下，不断创造出更多背后的形象故事，比如带表情的吊牌、世界杯款、亲子装款……总之，不仅仅是两条麻花辫那么简单!

茵曼对于形象代言人的选择，除了外形，还有一个特别的要求：幸福感。要使所有的拍摄看起来很幸福。曾经有一位茵曼的模特，因为在个人生活中正好跟男朋友闹分手，结果怎么都拍不出满意的照片。

另外，茵曼选模特也会看注重其文化背景。因为模特的文化水准对于表现品牌的内涵是非常重要的。如果要传递一种生活中的正能量，那么模特自身至少也应该要生活幸福。

茵曼在跟模特的合作上也比较执着，合作时间甚至长达三到四年，也不换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人。而且茵曼没有与知名的明星合作，只是单纯依据品牌的调性去选择他们需要的模特，然后坚持合作很多年。这在企业品牌里也是较少见的。这当然与茵曼对视觉坚持的态度也是一致的。

在拍摄时，茵曼的摄影师也非常注意让模特在镜头里表现出能让时间变慢的肢体语言。

2014年的“双十一”，茵曼也开始考虑和明星合作，借此试水踏入时尚圈，方建华此举意图推动茵曼从一个原创品牌迈向时尚品牌的历史性跨越。在本书酝酿之时，茵曼正在与东方卫视联手打造国内首档明星跨界真人秀节目《女神的新衣》，茵曼是这档综艺节目合作的原创女装品牌之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 互联网公司却要解决线下生活理念

为什么茵曼的品牌方向要定位在“慢生活”？

方建华回忆，有次他和朋友去广州大学城旁边吃饭，看到很多农家乐的餐厅，有田园风光和原生态的蔬菜，生意很好。因此感觉到“慢生活”在未来肯定有大商机。

方建华的道理很简单，因为城市人需要这些。

“第一，城市的节奏太快了，有住房的压力、城市的空气污染、城市的环境等问题，但一到农家乐餐厅，肌肉和心情都放松下来；第二，家庭到了那里其乐无穷，能感受到原生态的农家乐，吃的东西很环保，也很放心。”

那时候，茵曼还没有提出“慢生活”的品牌理念。

方建华先是看到了社会发展的趋势，以及更大的市场空间，决定对棉麻的提法进行挖掘，要跟“慢生活”关联起来。

于是，这家互联网公司，开始从线下生活理念出发来确定自己的品牌。

首先做的一件事就是升级品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



原来茵曼的模式只是一个女装品牌，方建华认为茵曼向前一步思考的话，给消费者的印象不应该是单纯卖服装的品牌，而是应该给消费者一种生活的体验。茵曼除了横向扩充品牌的品类，有了配饰、围巾、鞋子、包包……围绕着“棉麻生活圈”，2013年初方建华形成了一个完整的构想和行动方案，首先是将“棉麻艺术家”升级为“棉麻生活艺术家”。

在此，“棉麻”和“艺术家”其实有两层理解。“棉麻”在顾客意识里就是一种面料，这是本质，谁也改变不了；而“艺术家”则是一种超出常人思维的行为思想，是生活艺术家。

方建华就是要传达一个他坚信的理念：在棉麻自然健康的穿衣观念里融入文化内涵，每一个顾客都可以成为自己生活的艺术家。

“不可复制的手工”是方建华对“慢生活”品牌的一个比较重要的表述。

“越是在物质发达的今天，大家越是倾心于手工编制所带来的细腻与别致，因为每一件手工作品都是独一无二的，因为独一无二，所以不可复制。就好比郊外蓝天上的那一声鸟叫，在乡间偶然喝到的一杯清茶，设计师随手而造的一个手工钩花，一个女生的个性和穿衣搭配的风格，这些也都是不可复制的。”这句坚朗上口的句子，后来成为方建华新创立的高端女装品牌的 slogan。

“到底是品牌的个性重要，还是消费者的喜好重要？”

在方建华看来，这两者必须要有机结合。品牌的个性决定了什么样的消费者群体会喜欢你；同时，品牌的个性建立在品牌能为消费者创造出什么样价值的产品以及服务上，而坚持品牌的个性又必须建立在对于消费者的了解中。

方建华甚至启动了对“慢生活”和“棉麻生活圈”的狂想机制。

“我现在还在想，有没有人开客栈，以我们茵曼来冠名，在城市里开一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


‘慢生活’的酒店，‘慢生活’驿站。客人一住到这个酒店就联想到茵曼。我可以考虑一年给他多少钱，是不是两全齐美的事情。

“未来我要开一个一站式的‘慢生活’体验网站，体验加购买，一条龙解决了。里面有很多喜欢慢生活的艺术家、摄影师等，各种生活达人。这个群体可以搞线下的活动，也可以在线买到商品。”

四年的时间，茵曼实质上已经把更多的精力放在品牌的管理上了，茵曼如何一步步跃到这个阶段呢？方建华认为：“我觉得最重要的还是‘聚焦’，把公司的资源聚焦在一件事情上。第二是坚持，茵曼的这种棉麻风格一开始做很大，也亏本，但是我们还是一路坚持去做了，不断地调整和改善，无论是产品的设计、尺码还是团队等都在不断地改善。第三点是认同感，很多企业都讲为顾客服务，如何做好为顾客服务，如何做好很多其他的东西，其实我觉得企业内部对企业的认同感非常重要，从企业的员工抓起，我们一直是把品牌当作个人来看。其实品牌就是一个人，‘茵曼’摸起来是什么感觉，闻起来是什么感觉，看起来是什么样的形象？这就是我们让员工理解什么是‘茵曼’的办法。”

在茵曼，“慢生活”不但是对外的品牌表达，也是公司内部的企业文化。

既然“慢生活”成为茵曼的品牌，那么上上下下都要理解和认同。方建华对自己的员工也启动了“慢生活”的影响力工程。

“自从我们向员工讲清楚茵曼的品牌理念，大家的沟通成本减少了很多。做品牌首先要从员工、从公司内部开始做起。”方建华说。

在茵曼公司内部，例如装修就开始注重从视觉、味觉、嗅觉来体现慢生活。“看起来是什么样的感觉，闻起来是什么样的味道，摸起来是什么样的感觉，听起来是什么样的声音，品牌五感的方法我们全部植入公司。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



茵曼还在员工文化活动里将对外倡导的慢工、慢读、慢食、慢行等理念，全部植入公司内部。让员工知道公司需要什么，在做什么。茵曼甚至在公司举办了陶艺班，请了老师过来，把做陶艺的器具搬到公司里，让员工自己设计陶艺，甚至烧出来，亲身感受慢生活的理念。

一个品牌要做好，首先必须让员工理解你的品牌，这是最重要的。“这样员工才知道你需要什么，你做什么，知道什么才是慢生活的东西。以前跟他们沟通，会讲不清楚，现在都能非常好地理解起来。”

很多公司做品牌是从外面做起，但茵曼却是从内部做起。

“很多人都问，你的理念怎么样为客户服务？怎么样做出超出期望的服务？我觉得如果员工不能理解你的品牌，不可能做好服务。你的牌子叫得很响，有很好的理念，没有用的，都是空的，内部不理解的话，很难做好品牌。如果都不理解，那他在跟顾客沟通时谈什么内容呀？”方建华说。

“慢生活”的品牌策略也不是拍脑袋决定的。下面是与方建华就“慢生活”品牌的一小段对话：

提问：“如果你不是倡导慢生活，你觉得你能做到100个亿吗？如其他理念女性家居生活什么的。”

方建华：“这个不好说。”

提问：“为什么，慢生活的理念有这么重要吗？”

方建华：“不是太重要，慢生活是从2013~2014年间开始讲的，我们以前更多是讲棉麻，把棉麻做到位，消费者就感觉很舒适、健康。”

提问：“你们已经有一定的基础，基础很重要。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


方建华："是。我们只有把棉麻这个东西做好以后，才能再去讲慢生活。企业的发展和品牌的发展都要讲过程。"

方建华最后说："慢生活的背后，我们讲的是什么？第一个是坚持，慢生活的理念要上升到生活方式，要坚持；第二个是做好细节，发现细节之美。"

在未来的几年，方建华强烈希望把品牌带到线下，他希望把多品牌的纵深线先往线下延伸，为社会（而不仅仅是消费者）改良几百年的传统基因，重新塑造一种居于新商业规则的生活方式，它叫"慢生活"——一种逆反的品牌发展模式。

方建华说，未来茵曼可能就是一家社会化品牌运营公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

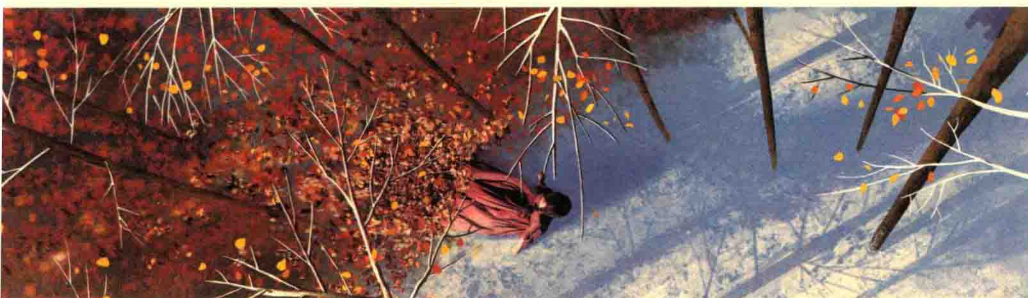


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一个人，一座岛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



扫起落叶好过冬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 介于无印良品和优衣库之间?

作为茵曼创始人，方建华始终关注的品牌有两个，一个是优衣库，一个是无印良品，都是日本的。

“优衣库走的是大众基础款，它把面料中这些机制供应链玩到极致。”方建华表示，茵曼不会走到优衣库的道路上去，因为他更喜欢那种在设计上比较复杂的方向。“基本款可以保证一个很大的量，但我觉得我们不太适合做这样的东西。优衣库的设计不是核心竞争力，它的整个全球资源供应链是它的核心竞争力。”

无印良品则更多是从文化上对方建华有启发。“在日本出现这样的品牌，跟他们的整个文化都能对应上。中国什么时候也能出现这样的品牌？”

不禁想要抛出一个问题，茵曼是介于无印良品和优衣库之间的吗？它能成为两者之间的那个角色吗？

确切地说，也不是，茵曼就是茵曼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


茵曼的模式目前还只是雏形，其迅速成长让茵曼有了知名度，其品牌应该说还处在培养期，还需要时间来等待。作为互联网电商成长起来的女装品牌，而不是先有品牌再有电商，茵曼的品牌道路虽然是一路扶摇直上，却也是一路探索着前进的，在本书酝酿的过程当中，这半年左右的时间，关于品牌的思考，从方建华的表达中，我可以感觉到依然还有许多创想值得期待。

那么，茵曼是否是设计师品牌？这个问题方建华的回答是："我们更愿意把自己叫'棉麻生活'品牌。我们不是设计师品牌，因为茵曼不想单推设计师个人，如果推个人的话，举例说如果是推了我本人吧，哪一天我不在了，这个品牌接下来该怎么办呢？这是企业从百年以后、从长远的角度来思考的。我希望如果我不在，茵曼还是能做得很好。所以我们还是打了一个'棉麻生活'品牌。我们一直在思考我们的商业模式，在包装我们自己的商业模式，一个有想象空间的商业模式。"

方建华也确实曾经想过茵曼是否可以是"线上的无印良品"。

原话是这样讲的：

"事实上我们和无印良品是有区别的，无印良品是做很简约的东西，我们是做棉麻，事实上我后来想了一下，要不要把商业模式包装成一个线上的无印良品？我们的模式就是线上的无印良品，但我们的风格和无印良品是有差异的。商业运作的模式包括未来扩充的品类不可能扩充到无印良品那么杂，但是我们现在有自己的商业模式、品类的扩充，现在我们有鞋子、包包，未来我们有家具、陶艺，这些都会有。"

方建华强调了很多次与无印良品的差异，但这是不言而喻的，两者之间的差异天然地存在，共同的只是关于生活方式的这个市场目标上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



其实茵曼想把自己做成一个线上的无印良品，也是希望让茵曼的流量成本价值最大化，“未来的流量会越来越贵。线上的引入成本越来越高，流量的成本越来越高，我们要思考如何深挖现有的顾客价值，简单地说，到茵曼这里，不仅可以买到女装，也可以买到其他产品。”

这一步是很多电商发展到一定阶段都会做的，只是有不同的做法和不同的时间点而已。

方建华说，茵曼做其他产品，跟图书电商网站卖生活用品也会不一样，会更强调关联性。例如，茵曼是棉麻女装，未来则会做布艺家具，而且都是自己的品牌。其他的产品会以授权的方式合作，如化妆品则可能跟其他专业厂家合作出品，只是冠名茵曼的品牌等。

茵曼已经推出了自己的鞋子。鞋子的广告语叫作“慢行慢生活”。“我做鞋子不会跟别人一样做高跟鞋，我就是做低跟、坡跟、平跟，这种文艺、复古的鞋子，我先根据自己公司发展的阶段来做品类扩充，不会盲目。今年我们的定位就是做鞋子、包包、配饰三种。”

未来茵曼在品牌上是怎么样定位的呢？方建华其实已经在行动。2013年茵曼在做一些品类的扩充，希望做“慢生活”的全品类，打造一个“棉麻生活圈”。

而且茵曼在未来，也一定会走到线下。因为“慢生活”的定位决定了茵曼必须强调体验感，所以线下空间迟早要启动。

“线上、线下一定是多融合的过程，茵曼希望从体验店开始进入各大一线城市，让消费者体验到茵曼的生活方式，让茵曼的顾客，不只是在线上买到我们的商品，而且走到线下，让消费者感受我们茵曼的慢生活，让我们的生活方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


式引领未来新生活。”

而方建华在今年七月份已经通过自主 App（移动应用程序）客户端来探索与线下会员的互动。茵曼在其独立移动客户端中明显有“圈粉丝”、玩“粉丝经济”的倾向。“聚会”“广播”“附近”……这些有着强烈社交味道的栏目，都赤裸裸地彰显了茵曼通过社交文化为将来可能下线的布局意图。截止到本书出版之时，茵曼还没正式发布线下实体空间的方案，却加强了自己的线下会员活动。如何实现一个倡导“慢生活”的“棉麻生活圈”的闭环？且拭目以待茵曼的下一个动作。

方建华有句话说得好：“百年品牌最重要的不是活一百年，最重要的是当历史来临的时候，我们能改变什么？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



方建华做品牌的几个观点：

1. 不要钻在钱里，要做内心喜欢的事。

2. 老板固然要抓宏观的东西，若没有经历过抓细节的痛苦和煎熬，你的品牌很难成功，你的员工也会没有动力。慢下来，才能发现细节之美。

3. 做品牌就是一次长跑运动，你若一开始就被高大魁梧的对手吓到，那就不会有成功的欲望和胆量。跑步，要掌握呼吸、节奏，什么时候快跑，什么时候慢跑，在转弯处如何超越对手。

4. 中国社会信任成本很高，有时候靠协议合同也不管用。这种事情，单靠政府很难解决的，每一个企业都应该有社会责任感，力所能及地做一些有利于国民教育的事。茵曼会做一个大众生活的引导者，我们希望社会民众能从焦躁的氛围中慢下来，解放出来。

5. 做品牌要从员工开始，由内而外，才能做好一个品牌；员工了解一个品牌的重要性，决定了他们做事情的方向、结果、质量、细节。

6. 中小品牌成功的机会在细分品类、小众市场；在互联网时代，不是你选择的切入点越大越好，相反小就是大，往往看起来很小众的市场最后也可以成为大市场，比如茵曼，当时没有任何人相信我们会从一个棉麻品类发展到今天的规模。

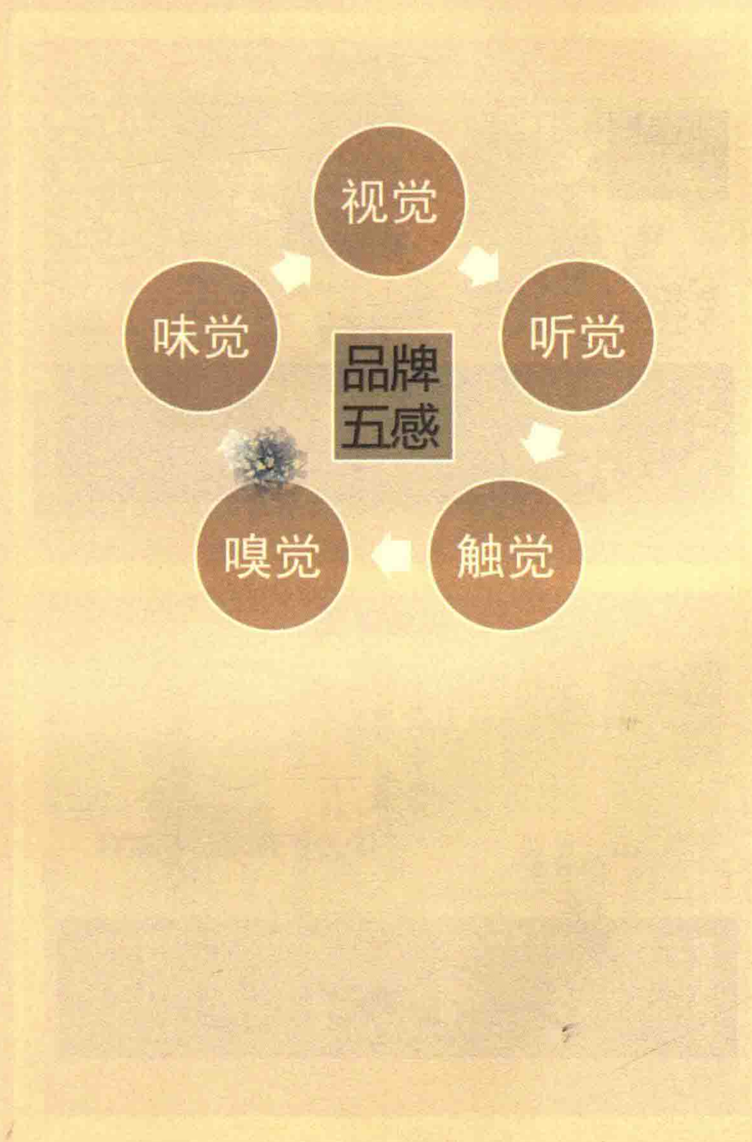
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net




全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌符号
Brand communication

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 视觉符号



**小桥、流水、人家**
江南水乡的清净
人情味的地方
感受过程
古典、有情调
和自己最亲的人一起幸福生活
感受自然，不需要金钱和名利
感同身在其中的美好
童年家乡温暖
世外桃源、出世之感
放松、安静的生活
舒适、闲逸的心情
亲切



**沙滩海边夕阳**
没烦恼、暖暖的、随意、轻松
浪漫、爱的怀抱，
期待与爱人一起享受
生活的恬静
欣赏、享受大自然
幸福、快乐
享受生活的悠闲、安静

**棉花**
舒适材质
纯天然
暖暖的穿着体验

**水车**
复古/古典/回忆
田园风格
协调
自然

**轻舞**
飞扬、妙曼的感觉
优雅
艺术
放松 \快乐 \浪漫

**古镇、石板路**
怀旧、古朴、感悟历史、复古
最朴实的简单记忆
放松心情
原生态、环保 情调、静静思考
中国风 旅游江南水乡的情怀

**五谷杂粮**
原生态
健康
古朴
幸福
有生气

**藤条 枯树枝 落叶 干草**
耐得住寂寞
记忆中的美好
记起他们曾经最绿色的年华
时间流逝的淡然、淡美
回归大自然的质朴

**茶叶、瓷艺**
慢生活体验
心灵享受
淡泊宁静、静心
享受生活与艺术
中国风

**陈年皮箱**
有故事的人、伴着主人生活经历的痕迹、
融入了人的气味
复古有品味，居旧，不拔时尚感
旅行的意义与心情
手工艺、手作的体现
回忆、历史、情怀
有质感的生活态度、神秘、韵味

## 视觉符号

**红砖 青砖 泥土 沙石**
感悟大自然
安全感
有依靠的
想去旅行

**打开的书**
亲切、亲和
温柔、温暖
对未知的渴望与追寻
安静
穿越时间的旅程
享受书中一切的美丽故事
小资情怀

**半成品陶瓷、复古陶瓷、石雕**
未完待续，有未来和希望
创造的梦想
生活气息
静静地待在身旁
朴实
记忆美好
体验岁月的痕迹

**麦田、麦垛 丰收的颜色**
丰收和成熟的喜悦
放松
满足
感恩
温暖 明朗

**鸟巢**
原始
生机勃勃的声音
回忆童年

**青苔**
淡雅
清新
潮湿感
回归
陷入对古诗词的回想中

**阳光**
幸福
浪漫

**音乐符号**
欢乐
享受休闲时光

**麻花辫**
故乡的亲切
清纯、可爱

**冒热气的茶**
温暖、窝心
舒适、惬意
生活气息

**森林和大地**
自然
清新
轻松
舒适

**红木家具**
高品质、品味
舒适
与世无争

**油灯、灯笼**
艺术感强烈
喜庆、节日
给人热情、吉祥的安慰
复古有内涵、怀旧 温馨

**邻家妹妹**
清纯的记忆
温情、亲切感、
易亲近
温馨、甜美

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

## 听觉符号

**山间缓缓的水流声**
亲近自然
无拘无束、放松
悦耳
修养身心
清脆
邻游亲近大自然
宁静、安静
轻柔
一种最舒服、
最投入的声音
闭上眼睛与爱人享受



**水车转动的声音（咯吱）**
清新
想去旅行
回想古城里的慢生活
健康生活的环境



**知了的声音（中午睡的时候）**
悠闲
慵懒
生活的节奏有规律



**小瀑布**
享受美好

**佛音**
静坐思考，
触动心灵的静
净化了所有的繁杂，
一种回到心灵深处的感觉

**民谣**
感受生命
好听
舒心，
打动人心的

**拨浪鼓**
孩时的记忆
开心的记忆

**笛声**
悠远
无扰、由心
古、清雅

**浇花的声音**

**老公刮胡子的声音**

**海风的声音**

**古筝的声音**

**走路的声音**

## 听觉符号

**早上小鸟的声音**

**水滴的声音（滴答声）**

**轻呼吸的声音**

**弹棉花的声音**

**微风吹过草丛（沙沙声）**

**下雪的声音（吱吱）**

**翻书的声音**

**小朋友的笑声（清脆的咯咯声）**

**翻书的声音**

**纺车的声音**

**花开的声音**

**风铃的声音**

**踩在树叶上的声音**
融入自然界，
返璞归真
自由自在
好像与气候结合了在一起
小时候玩游戏的感觉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

## 味觉符号

- 豆浆、米浆、牛奶的味道
- 新鲜出炉的米饭
- 只加了一点点糖的拿铁咖啡
- 淡雅的清酒
- 清香的抹茶蛋糕或者是初秋的桂花糕
- 凉瓜
- 青瓜 清新、清香、清爽的味道 健康 活力 自然的、干净的感觉
- 红酒 女人味 品味
- 五谷杂粮、有机菜
- 干面包的味道
- 手工黑巧克力的味道
- 棉花糖的味道
- 锅巴的味道
- 蘑菇汤的味道
- 甘蔗
- 干草的味道

## 触觉符号

- 拥抱 温暖 安全感 回归 安稳 亲密 力量的 爱的传达 关爱
- 森林的触感
- 土地
- 脸蛋的触感
- 古木头、东巴纸的触感
- 砖头墙面的触感
- 糙、麻料
- 抚摸青草的感觉
- 抚琴
- 洗菜、米
- 油画的触感
- 头发拂过脸的感觉
- 棉花糖触感 软软的 给人快乐与幸福
- 婴儿的皮肤
- 流沙

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

## 嗅觉符号

茶香

午后阳光的味道

桂花香
女人味 校园的回忆
香甜的感觉 家乡的味道

竹子味



泥土香

清新（草梗）

最亲近的人的体香

清晨迎面微风

氧吧（自然的）芬多精

苔藓的气味
自然 低调 舒畅 好心情 舒畅



书香
从小到大都喜欢的味道 文学的味道
知性 心灵的东西 文化

荷花香

## 嗅觉符号

水墨味

溪边的石头味、露水的气味

奶香味（婴儿）

妈妈的气味

刚晒完的被子气味
温暖的柔软的 好心情 爱生活
温暖 安心

（皂香）沐浴后的气味

纸香



麦香
收获幸福 生活化的 健康自然

咖啡香

木香、檀木香

稻香、稻草香

糯米粑

檀香

松果、干果香

收割后的庄稼气味

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



等你融化的传说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



看得见风景的房间

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

# 如何与消费者发生深度关系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2013年茵曼“双十一”当天销售额1.2亿，位列全国女装第一。

在全国综合品牌排名位列第八，占到天猫总体0.3%的市场份额。

“双十一”当天进店人数514.8万人次，产出35万个订单包裹。

茵曼旗舰店三项动态评分（产品描述、服务态度、发货速度）均高于同行23%以上。

经过五年的努力和沉淀，品牌用户量接近300万，2012年老顾客的贡献率为51%左右。

2013年“双十一”手机客户端的转化率达到9.9%，实现销售额1 770万，占整体14.7%。

2013年“双十一”集团销售额：茵曼1.205亿＋初语0.4519亿＝总额1.65亿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多人总喜欢问我同样一个问题：茵曼的成功有什么方法?

这种方法其实叫“落地战胜思维”，就是想到，做不到，等于扯皮；想到，做到，才值得一提。

不要把电商想象得太难，很多人宁愿花时间去找方法，找高手解决问题，也不愿意踏踏实实自己弄明白要做点儿什么，急需解决什么，这种是典型的病急乱投医。

互联网上有两种人，一种人总想趁乱用劣质产品忽悠消费者（这种无疑是在玩自杀），另一种人能把产品做到极致地疯狂，比如小米让顾客围着品牌嗷嗷叫。茵曼在实现一种高品质的生活方式，一种回到互联网零售，回到产品本质，回到消费者的核心价值，把这三点做到了，你就是赢家。

我认为互联网的成功，在于能否给消费者提供物超所值的“高性价比的商品”。

雷军总结小米的成功秘籍是“专注、极致、口碑、快”，但是我认为互联网的精髓在于我们拿出令顾客尖叫的高性价比商品，才可能会成功。高性价比不等于低价，而是把互联网的优势发挥到最佳状态，为消费者提供有竞争力的产品和服务。

茵曼创始人兼 CEO
**方建华**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 电商品牌如何接近消费者

如果在电商，光是卖货，没有营销的话，这个品牌可能是有危险的。

茵曼的市场部，是最了解营销也是最了解消费者的部门。因为市场部除了做日常的项目策划之外，还有专门的做会员营销的 CRM（客户关系管理）项目，着重研究顾客的消费习惯。

茵曼的市场部，是一个与消费者和会员接触的前线部门。

消费者买衣服时的每一个步骤和体验，都离不开这个部门的思考和设计。

如何让品牌接近消费者，用怎样的方式跟消费者打交道，消费者为什么喜欢这个品牌？市场部就是在做这方面的研究。然后通过消费者的购买情况，通过大数据去分析他们的复购率和流失率。找到流失、不再来的原因，分析为什么有一些消费者在喜欢茵曼两个月之后，可以重复购买十几次，而另一些消费者为什么一年只在春夏秋冬各买一次，还有一些消费者在初次消费之后就不再来了等，CRM 每天都在研究这些问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这个部门也在制订更多的营销规划，去致力于拉高客单价。

他们不断推出很多的会员服务项目，目的是让消费者在喜欢茵曼商品的时候，也能产生一个感觉：我是喜欢你这个品牌的，这个东西是我们得去传递的。

在茵曼的市场部，并不认同走低价格的营销方向。他们的目标和方向反而是拉高客单价和客件数，以及加强体验感。

在一定的营销策略下，茵曼上新品都不是以折扣的形式出现的，市场部会专门设计各种销售套餐，让消费者不只买一件，而是买多件，多买多优惠的方式让消费者买得更多，用各种创意的方法去推出一个个买得更多才划算的逻辑。

市场部给自己营销创意的前提是，“没有所谓的便宜价，我们的商品质量很好，我们只是在一个合理的价格上销售商品。”只有过季的或者清仓的才可能便宜。

在加强体验感方面，市场部的方法是经常为消费者开发很多的礼品。把更多好玩的、创意的心思花在礼品的开发上，让消费者喜欢上这个品牌推出的礼品，其喜好度一定程度上可以影响到商品价格的促销范围。

茵曼市场部还有一个特别的地方就是，他们推出的礼品一定要带着茵曼自己的品牌识别度，例如扎着两个麻花辫的布偶，或者在包裹上非常注重品牌体验，消费者在拆了包装之后不至于把它们当作一堆垃圾，包装的东西还可以留在下次用的，如一些袋子，茵曼研究过，如果袋子采用的是无纺布或者其他的一些材料结合的话，消费者通常会愿意留下来再次使用。

因为茵曼的棉麻文艺风，市场部还会在书签和笔记本这一类型的礼品上花心思。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


当问及茵曼有没有自己独创出来的营销手法，在后来被同行沿用和学习，市场部给出了三个答案：一是品牌礼品；二是“约亲见面”；三是对顾客做分层和差异化营销。

茵曼对于自己的品牌礼品的开发度和丰富度颇有自信，因为他们觉得目前还没有同类商家可以超越，特别是礼品主题方面，茵曼一直走在最前面。

棉麻的慢生活，这种生活态度和生活气息是通过市场活动的互动呈现的，茵曼带给消费者的一些东西是他们可以表现出来的，全部都是定制的，在外面拿不到的，这都是品牌感很强的一个记忆度。是让消费者感觉到茵曼品牌的情感附加值。

而其他诸如在会员生日赠送礼券问候等就更是必做功课了。在电商领域，为消费者做礼品反馈，或会员日优惠，这些已经成为惯例。

茵曼的会员日则更增加了线下的部分，已经持续了一年的特别创意活动是在会员日当天，由公司创始人方建华和高管等员工，以及茵曼的代言模特一起参加送快递上门活动，名曰“约亲见面”。基本上每个月的20号都会做。由于茵曼总部是在广州，所以这个“约亲见面”的范围目前仅限于广州地区。方建华期望，今后这种顾客互动可以通过粉丝见面会等形式，一步步扩展到全国其他地区。

方建华在这一天，会把自己视为茵曼的一名普通员工去送货。因为如果消费者提前知道是公司创始人送货，可能不会了解到真实的情况，所以公司高管和形象代言人都以普通员工的角色走进消费者的家里，这样不仅能了解目标客群，让消费者知情后惊喜的过程也是给品牌加分的动作。

方建华曾因“约亲见面”的反馈做出了一些具体的产品决策。一次他跟一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



位顾客了解到，茵曼之前做过很多宽松型的裤子，但是一直不好卖，而这位顾客是很喜欢穿宽体裤的，但是觉得模特拍得不好看，感觉显得不够修身，从而影响自己购买。这让方建华找出滞销原因，迅速调整。

与这些约见消费者的接触，甚至让方建华发现了商机，例如他发现顾客偏爱穿白色的服装，赶紧调整，结果一条白色的裤子卖了一两万条。

之前茵曼总是以为他们的消费者穿牛仔裤的很少，后来通过送货发现原来也是有很多人喜欢穿牛仔裤的，于是又推出了牛仔裤品类。

茵曼从2014年开始有加小码产品，也是来源于这样的消费者见面调研，有很多穿小码和加小码的消费者很喜欢茵曼的衣服，但是找不到相关码数。于是方建华果断将此需求信息提供给设计部门。

2014年7月，茵曼推出了“茵悦会”，第一次活动是在广州一个很文艺的茶厅，逐渐增加社交的内容，让茵曼的会员“茵符”们可以有更多的社交机会，这也是茵曼开始着手筹划“社群经济”的系列动作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 像媒体做内容一样做主题营销

似乎是受茵曼的棉麻文艺定位所决定，茵曼的主题营销也自有风格。

这个也是市场部的工作。市场部的主创人员就像是媒体的采编一样，围绕产品内容策划不同的主题。

茵曼的营销文案走的是浪漫的风格，用执行员工自己的话说，就像是写诗一样。

因为没有商业明星代言，这就更需要在文艺形式上进行更多地表现和挖掘。

两年前，茵曼市场部推出过一个创意："一衣一故事"，就是一件衣服一个故事这样去写文案，后来又把茵曼比喻成一本书，希望遇到一些有缘的人来品读。

茵曼"棉麻艺术家"的品牌理念，具体到产品研发这块，从2012年开始，每年选择一个目的地，去那里寻找创作源泉。

茵曼每年的产品和品牌推广主题，至今已经形成传统，即一年找一个地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



方，然后去那个地方深入调研。去看当地的历史和文化，还有当地人的思想和倡导的东西，包括民族的手工和生活态度，然后挖掘出当年的营销重点。

2013年所有创作团队去了厦门鼓浪屿，因此当年的主题就是鼓浪屿。2014年去了云南大理，2015年计划去台湾。

2013年之所以选择厦门鼓浪屿，说起来还是因为2012年去湖南凤凰古城之后，发现整个古城古声古色的东西太多，设计出来的一系列衣服显得很沉重，挖掘出来的悲情的东西较多，读了之后，虽然挺感动，但不是很美好。

所以2013年，茵曼选择厦门鼓浪屿，就是想产品能往幸福、浪漫的方向转，这时，茵曼对自己的品牌文化也已经梳理到“拥抱简单的幸福”之类。

以鼓浪屿为例，市场部就配合策划出了茵曼版本的手绘鼓浪屿地图，让消费者以新的眼光去认识鼓浪屿，并了解到茵曼的产品原来跟鼓浪屿的元素有关。

而鼓浪屿的主题，也影响到文案的创作，创作人员会特别代入游走的心态，融入浪漫的心情，通过其他的一些手段引发客人记忆，原来茵曼在鼓浪屿，拥有某种小情小调。

消费者看到的是整个主题都和产品系列结合在一起，茵曼在产品开发的时候已经把这些主题全部定好，而市场部在做营销的时候则需要把这些设定的东西带出来。

作为更需要传播内容的电商品牌，这些策略显得非常必要。

茵曼在分工上也有独到之处，如商品的故事，是由市场部而不是设计师来创作的。

一开始，茵曼也是在摸索消费者喜欢什么，从文案到视觉，从心情到态度。茵曼慢慢摸索出自己的一套体系，就是茵曼现在的“慢生活”品牌五感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


茵曼希望自己能努力做到：不是直接推销商品给消费者，而是让每个商品都有故事，让消费者看到衣服的时候不是单看到这个款，而是每一件衣服背后都有一个故事，让消费者对品牌有更多接触点和记忆点。

而且这种努力是直接从设计理念开始的，设计师的灵感会在消费者看见这件衣服的时候呈现出来。

由营销部门来提炼商品故事，和由设计师来提炼商品故事或代言，或者是设计师来说这个衣服有什么故事，再由营销部门去解释，看上去好像结果差不多，但因为导向不一样，结果是完全不一样的。

营销计划在以前的步骤是，设计师会告诉市场部年度的产品开发方向，但现在通过对消费者行为的数据研究，则反过来由市场部整合消费者数据信息，并结合下一年的市场需求，反馈给设计师，譬如全年有哪些东西需要结合营销线做开发的，然后由设计部门去落实。

市场部门对产品设计师发出需求信息，表明接下来要拍一个今年的形象片，请设计师为这个形象片做今年年度主题下的一个系列衣服；市场部也会与设计师沟通，为了达到销售目标，公司全年可能陆续推出五次重大项目，那么设计师在商品开发的时候就需要配合市场部，比如2014年茵曼推出的素黑系列，是围绕家庭的，那么设计师就要去思考家庭概念的亲子装产品。

市场部因为在某个时间点要推旅行主题，则会提前通知设计部，需要开发什么礼品，市场部会把重要的营销月份告诉设计师及相关部门，说明在这个时间段，需要有多少货品配合到。

假如出现限量版的需求，市场部也会在营销主题上做好规划，例如因为5、6月份连续有三个节日——母亲节、父亲节、儿童节，市场部计划整体做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一个关于爱的主题，会从家庭温馨的角度传播，希望有限量版的亲子装配合，那么设计部门就会帮助开发这个产品。

而关于这个限量版会具体到要开发多少款，以及要达到的目的，如果不是为了销量，而是为了增加客户的黏度和好感度的，那么又是不同的开发计划。

又如市场部发现从5月到10月之间是旅游旺季，礼品需要是高端的用品，那么设计研发部门就需要去思考棉麻类的旅行用品，做出一个整体的设计。

市场部的营销计划，则是依据过去一年或者前两年的数据完成的。

以亲子装为例，这是市场部主要做的一个系列。由于市场部从数据分析中了解到茵曼的消费者很多都是已婚的，其中有一些是已婚已育，有一些是已婚未育。根据这个数据总结出亲子装会是客户的另一个需求。

但市场部并不干预设计师的风格，市场部只是告诉设计师，现在的很多消费者都是妈妈，然后通过一些如“晒宝贝”，或给自己写下一年的祝愿的活动，发现百分之多少以上的消费者都是要跟家人怎么样，非常有家庭观念，这些都可以帮助设计师去思考有什么产品可以让这群消费者更爱茵曼品牌及发生更多的情感关系。

市场部是研究客户心理比较多的一个部门，因为CRM除了看大数据之外，还要研究客人的喜好度，通过不同的小细节去发现客人到底喜欢什么，然后再去推送，这样才可以优化营销的手段。如果总是单方面策划主题是没有办法增加销售量的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 大数据和品牌主题

茵曼现在可以做到提前一年就开始计划第二年所有平台的营销方向，包括天猫还有其他的各个电商平台。事实上，现在的茵曼除了大型营销活动，全年的营销规划节奏都是团队提前做好策划和时间规划，700多人的公司完全依赖平台的市场活动节奏，反倒会打乱自己的步调。

茵曼市场部判断，现在已经没有淡、旺季之分了。在以前可能是2、3月份做淡季营销，但事实证明在淡季也可以卖得很好。

在数据分析的基础上，全年都可以找到销售热点。

但市场部必须要很清楚全年平台的情况。以前单做天猫的时候会比较简单，一年有两个大促销，一个就是年终大促，一个是“双十一”和“双十二”，其他的商家怎么卖都是可以的，但是现在每年的平台都在变，茵曼的实战经验积累下来，除去保证在哪个时间点平台肯定有固定的活动之外，还会规划在这段时间要参加怎样的平台活动，然后错开时间去做不同的营销内容，并且策划

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



出营销点来整合平台的资源、跨界的合作资源，做品牌的市场营销。

茵曼市场部门的成员并不多，十来个人，分成两个小组，策划组有四五个人，CRM加回访的也就四五个人。

通常一个月做两次主题。周期为三到五天。主题不能重复，同样是中秋节，今年不能跟去年重复。年度主题还需要各阶段的活动全方位地配合和贯彻，比方说2014年“慢生活”的主张点是绿色环保旧物改造，在3月份，绿色环保对团队来说并不是种植，而是都要围绕改造物品来进行，旧物新改造，这才是茵曼所提出的绿色环保的理念。每个人都会很清楚公司主推的是什么主张，因为必须要多部门的配合才能够做好这件事情。

这就对团队提出了选题要有创新力的要求，要更多地与消费者沟通，要有观察茵曼的女性消费者日常生活的能力，包括一定的想象力。

一般一个主题出来，市场部还要跟品牌部沟通，问他们是否可以表现到想要的那种视觉。

在茵曼，还有一个品牌部门专门负责统筹视觉的工作，协调拍摄效果和进度。市场部把主题拿到品牌部，品牌部按照这个要求去安排拍摄就可以了。

文案则是市场部来做，要把文案送到品牌部，视觉部分出来后，市场部再组织做商品包装，当然这种商品包装更多是在网页上的，不是单品的包装。

在市场部层面，则会更看重在这个项目上的客单、客件、老客等一切跟销售与复购率挂钩的所有数字，然后再去做分析，再看整体的力度，预估出大概销量。

市场部有累积了五年的茵曼的消费者数据。

但这个数据也不是那么准确，因为茵曼这五年来的风格也换了很多，第一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


年的消费者未必是现在的消费者。所以市场部现在集中做的是近两三年内的消费者数据，并且集中研究哪些人两三年前买了、之后没有再来买，如果重新激发，又会变成新的消费者群体。因为茵曼现在的风格跟以前的风格已经完全不一样，消费超过一年半以上的消费者都需要重新激发，相当于新的消费者来引导。

茵曼市场部负责做非常精细的消费者数据工作。

如果在大促销活动的时候，做分时段营销，茵曼会很清楚前三个小时接待多少顾客，接下来大概可以完成多少业绩，这些都是可以精准算出来的。而这些又都是奠定茵曼能够迎接“双十一”的坚实基础。

譬如市场部的数据里有这样的消费者类别：

有一些消费者喜欢不断地买，买一半退一半，她喜欢试。

有一些消费者买了衣服以后会拍照，模仿茵曼的模特拍照，这些是品牌的拥趸。

又有一些人并不是那么喜欢品牌，完全就是冲着价格来的——但只要她愿意再来买第二次和第三次，那就是认同品牌了。

茵曼就是要着重研究和分析那些来买两次到五次之间的消费者。

对于茵曼而言，消费者体验是体现互联网思维的核心。从消费者的购买习惯中，了解她们的内心需求。掌握她们一般喜欢在什么时间段购物、购买款式的偏好以及重复购买的次数，从消费者的整个购物路径去了解她们，这样才能真正地用互联网思维与客户连接在一起。

方建华透露，在茵曼，包括他自己，员工们从上到下，每个月阅读的评价不会少于一万条，这不仅仅是要在评价中发现消费者的变化，更是要与消费者建立默契，双方互动好了才能把产品做得更好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



方建华这么说："互联网就是这么一个奇妙的地方，可以说我们离消费者很远，也可以说我们离消费者很近。'很远'是地理位置上的距离，'很近'是因为我们能快速及时地获得消费者对于产品的反馈。当整个团队对消费者洞察欲望的热情越高涨，品牌的生命力就越强，自然就越能获得消费者的喜爱。"

"在互联网大背景下，移动互联网的快速普及也将会改变品牌与消费者的沟通连接方式。我们看到了很多线下传统品牌也做出了新的线上尝试，对于我们线上的品牌而言，未来也可能会在线上、线下与消费者有更加多元化的互动交流，让消费者觉得买到的不仅仅是好的产品，更有物超所值的产品与体验。"

作为电商的茵曼，在品牌渗透上已经掌握了先机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## “文艺”是小众还是大众?

茵曼走的市场路线，是将小众和大众都坚持考虑的。

如何做到这一点？品牌坚持小众方向，市场规模坚持大众方向。也就是我们现在在互联网概念里经常提到的垂直电子商务。

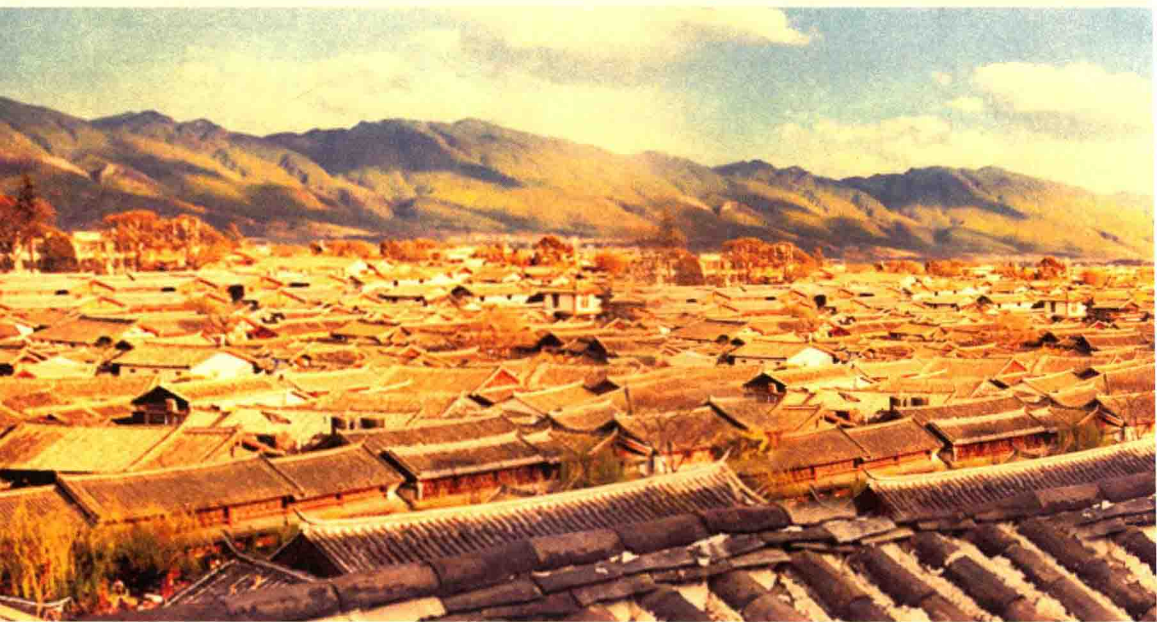
只是在2010年的时候，还不流行这样的说法，方建华却无意中开始了。

2010年电商比较流行的是定位在20岁左右的韩国潮流女装，但是方建华却只锁定做棉麻文艺风格25~35岁的女装，这在当时被同行称为疯子的行为。“当大家一窝蜂做那个风格的时候，我没法再去做，第一，这不是我喜欢的。第二，大家一窝蜂去做，都是走价格战，我失败的概率会更大。我必须做自己喜欢的东西，做独特的东西，我认为这个没错，我一直是这么坚定，尽管我前几年做得很艰难。”

方建华认为棉麻女装在中国的市场份额，就单品牌来说，预估可以做到20~35亿。

“在互联网刚开始成长的时候，确实都是年轻人使用居多， 25~35岁这个年龄段的人很少，也没人去做这个市场，只有我一个人去做了，我就可以占领

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



流动的故事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



骑马去迷路



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



情迷独克宗

祖母的衣橱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一个市场。现在经过这几年的发展，原来那帮人也长大了，我可以占领的市场又更多了，当别人又想做我这个市场的时候，这个市场又变大了。”

“棉麻艺术家”定位了茵曼的风格是棉麻文艺风格。“首先棉麻表达的是材质的定位，文艺则是整个人的状态。其实一想到文艺，就可以知道这是什么样的人群，也可以想象得到他想要的是中性色调，不太张扬的，和谐的，大自然的，安全的，比较原生态的。”

茵曼眼中的文艺，是从用户体验的角度来出发的。例如着装，色彩会选择大地色的、健康的，从穿着的感受来说则是舒适的，宽松、随意。从性格来说，热爱文艺的人一定有其独特的思想。这些就是茵曼眼中的消费者。“所谓时尚元素是用来非常巧妙地运用，但是不会追随。”

关于“文艺群体是属于大众还是小众”这个问题，负责商品中心的林栖的回答是这样的：“按照原先很多人的评论，认为这是一个非常非常小众的市场，因为很多人只会欣赏，不敢尝试，但是我自己的判断是，这是非常大众的市场，因为现在、未来大把大把的人都在追求这样的生活状态，追求这样一个个性的需要，我觉得这个市场会无限大，我们未来要做的是扩大到‘慢生活’的生活方式领域。”

在林栖的描绘中，茵曼提倡的“慢生活”生活理念，有一个深层的含义，就是希望让更多的人能认识到自己，活在当下，享受当下的生活，“现在的人太累了，给我的感觉是好累好累，有着太多的假面具，人就应该真诚地、面对面地去沟通、去相处，应该像棉麻一样，给人的感觉是很舒服的，很平易近人的，人跟社会的关系我认为就是这样的，所以我希望更多的人用这样的心态去对待社会，面对家人，面对周边的关系。我们希望用这样的思路落实到衣服上，如果说用这样的面对生活的态度能够让更多的人追随，影响更多的人，就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


是一件很有意义的事情。”

可以说，茵曼团队提出的这个生活主张是符合并贴近当下中国人的生活诉求的。只是怎么让更多的人认同茵曼，仍需要一段时间，要做很多的品牌工作。

其中，有个具体的手段就是“慢生活馆”——另一个文艺的大计划。

“来自互联网的女装品牌毕竟是虚拟的，我们想成立一个线上、线下结合的生活馆的概念，这个生活馆对象首先一定是以女性朋友为主，我就觉得这个世界只要让女人快乐了，这个世界就能和谐，让一个女人幸福了，几代人都能幸福，所以我们如何做一件让女人很开心的事情？生活馆里什么内容呢？我的设想是有一个5 000~10 000平方米的地方，里面像迷宫一样，可以走走停停，休息、玩乐、看书，有世外桃源的那种感觉。”

“在这里，我们所有的画面和摆设道具都是很静的，不管到哪里，都能感觉到这个女生是很文艺的，心能够静下来，这是我们跟无印良品不一样的地方，让你的生活可以慢下来的感觉。”林栖设想里面除了有产品体验区之外，还有工艺品区、花艺区，有设计师的集合点等，就像是一个慢生活的文艺小镇那样的综合体。“在这里享受生活，还有文化层面的传播。”

“我们认为，文化做好了就会有生意。或许只是亏一年、两年，最终一定是要盈利的，因为只要这件事情是好的就不可能亏本。台湾的诚品书店亏了这么多年，现在是怎么赚回来的，道理是一样的，我们要在自己的控制范围之内，分析这个模式，要有人一起来研究。”

这里提到了茵曼所学习和参照的其中两个品牌：无印良品和诚品书店。均是小众起家，最后在大众市场也获得肯定的知名品牌。茵曼希望在文艺的这个方向，未来也能在市场上有所斩获。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 先做减法，再做加法

方建华很庆幸自己在早年做了几个减法的动作，才有了茵曼现在的格局。

第一个是把外贸业务砍掉了。这在当时还是公司的主要收入，每年盈利600多万，在当时是一笔不菲的数目，但是因为开始做电商，看到了互联网的前景，就果断地对这个业务做减法，直接把工厂关了，集中力量做茵曼，结果是迎来了2011年的一次爆发。“我们把有着十几年经验的东西给砍了，这对于一般的公司很难做到。”

第二个是没有跟风去做那些年轻潮流的品牌。方建华禁住了市场的诱惑，专注做茵曼，专注做女装。“在2011年的时候，别人已经开始做多品牌。但那个时候我觉得我们一个品牌还没有做好，在一个品牌的基础还没有牢靠的时候，不能去做多品牌的动作。”

第三个减法，则是在茵曼的早期，把公司的批发和线下试验店也果断砍掉。“当时我也看不准互联网茵曼能够做到多少，等到我看到能做好的时候，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


我把那一块线下也砍掉了。2011年我在广州的中华广场还开过线下店，那个时候我为什么开线下店？因为我担心线上的发展会到一个瓶颈，也不难想象这个空间有多大，后来随着互联网这几年的成熟，我们确实看到了巨大的空间，于是就专心做一件事情，砍掉线下批发业务，砍掉了线下试验的专卖店，这等于把线下的渠道都砍掉了，专注于一条线，这需要很大的勇气。那时我们所有的道具、专卖店的设计、专卖店的加盟手册都做好了，投入了好几百万准备做这个事情。最终还是减法了。”

“当时公司还在做外贸加工厂，分两条线路走，精力就不够专注、不够聚焦，我们一定要认清我们的核心竞争力是什么。”方建华决定砍掉经营了十几年、当时年盈利几百万的外贸业务。

“现在看来我这个决策是对的，如果当初我没有砍掉那部分业务，就不会有现在的茵曼了，或者被甩在十名开外了。”方建华说，这是他创业生涯中至今为止做过的最艰难的决定。

茵曼在2011年还推出过“OAO”模式（线上和线下，后文还有详述）。“我们的‘OAO’，不是单线，而是双线联系的。当时我们做了这个创新模式，后来发现这个超前的商业模式公司的资源配备不上，线上别人在拼命跑，还要再做线下，时间和精力都兼顾不过来，只好果断地把线下的投入全部砍掉，必须痛下决心砍掉，专心做一件事，后来我发现做减法是对的。”

“包括工厂、物流也要砍掉，我现在觉得这些都已经太常态了。原来我的物流是自己管，但是没有精力，也管不好，现在我外包给百世物流。现在的活儿是能给专业公司的人做我就给他们做，比如我们的摄影也是一样，原来也是我们自己做，后来发现不行，那些时尚的摄影师不愿意在一家公司待，我就包

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



给摄影公司去做。”

方建华将自己做减法的经验，用在并购的子品牌“初语”身上，及时劝阻了初语想自己开工厂、开绣花厂的行为。茵曼抓在手上核心的东西是：品牌、用户、产品研发。其他都以建立供应链管理的方式来解决。

2014年，方建华则准备做加法的动作。以上讲到的第二个和第三个减法，又进入茵曼的规划之中。

“从2013年起我们开始收购品牌，做多品牌的阵容，因为我认为茵曼的基础已经好了。在基础没有打好的时候，不能多品牌，多品牌等于一个品牌都可能做不好。现在我需要多品牌，还因为我们认为茵曼有能力很快地让另一个品牌迅速成长，可以把茵曼成功的管理思维、供应链、人才、市场资源进行快速复制和集团资源共享。例如初语，跟我们整合以后，从7 000万的销售额蹦到了3.5亿的销售额。茵曼现在已经可以有很多资源可以共享，而且这种模式复制的管理已经非常成熟。”

方建华表示，并购品牌时主要有三个维度的考量：一是产品研发的独创性；二是品牌顾客群要定位在一个精准的群体；三是企业在经营上要具备互联网思维。

茵曼和初语的结缘发生在2013年初，也标志着茵曼集团化运营的开始。

初语的创始人沈忆夫妇是方建华认识了三四年的老朋友，作为一家原创设计师品牌，初语的整体风格与茵曼相近，但是更加年轻，不乏潮流的设计元素，对于茵曼来说，在产品和年龄结构上都是很好的补充。经过两年多“恋爱长跑”，双方最后一拍即合。

“生活在左”则是在2014年3月全新推出的面向高端市场的女装品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


"现在做很多品牌，是因为我认为茵曼的基础够扎实，我们需要多品牌，我们可以很快地让一个新品牌迅速地成长。"方建华说。

茵曼已经不同昔日，现在有很多成熟的资源可以共享了。

"多品牌是一个企业发展到一定阶段以后的必经之路，只是需要先把一个品牌做好，做出一定厚度来，再做多品牌。"

方建华说他的品牌并购策略就是三个字："小而美"。

一方面为集团的品牌孵化积累产品和设计师；另外是为茵曼品类扩充做布局。

前者，首先是要"小而美"，一定要有独特的设计风格；其次是设计师本人对产品的理解深度，有国际化背景就更好了。

"后者（针对品类的扩充），我们的策略是围绕'棉麻生活圈'来收购品牌，比如有植物精油品牌，家具创意类品牌。围绕这种生活圈扩充我们的品类。

"另外，我们计划在2016年实现线下体验店。线下体验店将以独特的商业模式去做，更多是强调线下体验，甚至不卖货。未来我们可能会有类似'方所'（注：'例外'在广州太古汇的书店混合空间）的模式，但跟'方所'又有不一样的地方，我们主要是来做顾客的慢生活体验，以口碑传播为主。

"到2020年，我们集团营业额将超过100个亿，那时候我们将有十个以上的品牌，在线下也有系列体验店。未来我们肯定是线上、线下结合的，届时我希望线下营业额能占到30%。小米是一个典型的例子，小米成功了以后，事实上他们线下所有的渠道全部打开了，最好的位置给小米了。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

# 员工第一，客户第二

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 快生意和慢管理

其实，茵曼在用长跑运动思维来做品牌，也同样是在用长跑运动思维在做生意。

“我觉得做生意就是长跑，人的一生也是长跑。”方建华在大学里还真的曾经是长跑冠军。

“长跑给我太多的感悟：不是你会跑就可以了，你还要调整你的呼吸，调整你的脚步，调整你的心态，而你的信念很重要。你的精神败了就不行了，我跟团队说，打败仗没关系，但是精神不能败了，你的精神败了，就不适合打仗了，永远打不赢。无论有多大的困难和挫折，我们也要向前冲。”

“一个长跑运动员要跑得快，首先是花了很长时间去锻炼和训练，教练教你方法，自己的身体机能配合得上的情况下才能跑得快，这样才能找到最佳的状态，才能保持时间和速度持久的能力。”

以上这段话则是来自茵曼的一名负责供应链的同事，他也不约而同地在采

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


访中用长跑来比喻他的工作。

可见，做品牌要像长跑运动一样，这样的意识早已经渗透到了公司里的每个员工。

这对公司的管理和运作，起着很正向的效果。因为大家都会静下心来，默默锻炼自己的能力，等待爆发的那一刻。

或许正是因为做品牌，要随时做好长跑的准备，方建华能清醒地认识到：

“未来一到两年所有的电商企业会和我们一样，把很大一部分精力放在企业文化、硬件、人才等基础建设和优化上。未来三到五年绝对是电商拼基本功的年代，这一关要是过不了，神仙也无力回天。”

快生意反而需要慢管理，一味地往前冲也不对。

所以，说到底，要做好快生意的基础其实是在考验基本功。如何观察基本功呢？在茵曼这里，则完全可以从方建华在布局和供应链两方面的作为来切入。

“这几年的电商环境，充满了膨胀和激进的火药味，每到年底都是满地的‘坑爹’财务报表。很多公司年前就制定了宏伟目标，Q1（第一季度）刚过就发现力不从心，基础跟不上，团队跟不上，策略跟不上，计划跟不上变化。

“茵曼能够顺利走下这五年，和我们团队性格有很大关系。Q1业绩过亿，但我不敢吃嘚瑟，老老实实地待在公司梳理我们的供应链和工作流程，关注研发的投入，升级企业文化和管理架构，把品牌理解得更加深入。”

要想快，先要慢。方建华最近甚至习练起太极拳来，决心要把自己的心态调整得再慢一些。当然，茵曼本身就要推动的“慢生活”更是无处不在，提醒着做企业的步伐也要开始慢下来。

确切地说，除了电商营销表面看到的各种忙碌、喧嚣之外，2012年以来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



茵曼重复在做的一件事就是“练内功”，基础的团队培养、系统架构优化、产品升级、信息系统搭建、能效提升等几乎要用去60%的精力，剩下30%才用来做业务上的事情。

这是无法避免的过程，对一家长远发展的企业来说，通常是养兵千日才能磨炼出可以秉承的性格；也只有在这个过程中，团队和企业才慢慢找到了共同的热爱、共同的荣誉感、步伐一致的战斗力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 让全体员工都清楚公司的未来布局

“大家对互联网品牌的天花板想得太早了，今年我们茵曼应该会做到五到六个亿的规模。我认为，未来三到五年，一定会出现一个年销售额达到二三十亿的互联网品牌。”

这是方建华在2013年上半年说的话。事实上2013年度茵曼整个集团就已经超过了11个亿的规模了，其中茵曼单品牌的业绩超过7个亿。

作为公司老板、创始人，方建华给全体茵曼人描绘了一个超出他们想象力的市场。而且通过努力，也确实让员工都尝到了一个越来越大的蛋糕的甜头。

让全体员工都清楚公司的未来布局，可以说是方建华很喜欢做的事情，一切都是透明的。公司未来怎么走，怎么做，然后达到什么目标，方建华甚至公开写在自己的微信上。

2013年9月，方建华向公司全体同事公布了当年的“十大战略目标”：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一、增加高端品类，提高对客单价和品牌溢价的贡献率。

二、产品SKU（库存量）增加20%，增加新流量和新顾客。

三、提高商品销售精准度，产品研发会比去年提前三个月。

四、外网渠道京东、当当、唯品会等都会很猛地增长。年初与当当创始人李国庆在北京，双方达成了深度战略合作，茵曼将成为当当女装重点发展品牌、女装标杆。

五、在巩固优势品类排名的基础上，强化弱势品类的销售占比和排名。

六、搭建B2C（商对客）和手机移动购物团队，适应未来新渠道快速发展的趋势。

七、精细化运营，做好顾客的二次购买率统计工作，及对购买三次以上的老顾客权益的维护，加强老顾客的服务体验。

八、健全内部人才的选拔和提升机制、淘汰晋升机制、培训机制，让留在公司的员工都成为精英。

九、年内，全员KPI（绩效考核）实现可量化、有数据依据来考核个人工作成绩。中高级管理人员的KPI，重点指标是能否做好一个“教练”，以及总结计划及监督执行的能力如何。第二季度开始，将在每个部门评选出标杆员工“绩效明星”。

十、投入更多人力和资金来完善IT（信息技术）系统，提高人机结合的工作效能。

每一条都务实可行，清晰透明，大家都知道接下来要做什么，才符合老板指出的方向。这就很能鼓舞团队士气，提高效率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


对于未来，方建华也不都是在讲好话、打鸡血。才过了几个月，在2013年年底公司全体员工都在场的年会上，方建华又提到了自己的三个惧怕：

“茵曼发展到今天，已经有上千人的规模，但是我比以前更惧怕了，因为一个企业越大，意味着风险越大，我惧怕的是什么呢？

“第一个惧怕是，2013年下半年，手机流量的占比已经达到了我们店铺流量的30%，交易量占到18%。应该看到这背后，消费者的购物行为发生了巨大的改变，已经从PC（电脑）端转向了手机端，在2014年，能否把握这个时机，做好手机移动端的购物，将成为我们一个新的起点。

“第二个担心，是我看到了今天年会的现场，大家都拿起了手机，吃饭的时候，甚至在深夜两三点的时候，都要上微信看看。说明消费者也已经从传统媒体、从报纸过渡到了社会化媒体。2014年，我们在社交媒体上会重点布局，是否能够做好社会化媒体营销，将决定着我们与消费者的关系如何。

“第三点，我们已经发展到上千人的规模，过十亿的销售额。公司的管理层、中层、基层的同事，不但能出色地打仗，出色地完成业绩，还能站在集团的层面，站在长远的高度思考问题。到今天，如果我们还是活在当下，我们就可能没有未来，甚至失去未来。这要求公司的所有人，要有长远的战略眼光。我们不能只活在今天，死在未来。”

这些让全体员工都清楚公司未来每一个布局的行为，在很多传统企业里未必能做得到，或者只是某个层级的员工才能领悟到老板的思路。在茵曼，公司上下是能够信念一致的，因为只有这样，才能在做事的节奏上真正达到互联网公司的速度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 快公司选人更需要走心

方建华在自己的微信里写过他的十条选人之道，不妨全文引录如下：

1. 平凡人做非凡事

我们都是平凡人，不管成功与失败，都能以平凡的心态面对；不大喜大悲才能做出非凡的事情。

我们习惯做好身边的每一件小事，只有把小事做好了，才能成就大事。

2. 创新

我们之所以进步，是因为有更高的追求。市场在变大，竞争日趋激烈，人要站稳脚跟就必须变强。

任何一家活下来的企业，不仅要有优质的商品，还需要具备持续创造和变现的能力。

3. 胸怀

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


人与人之间关爱与包容的能量。胸怀有多大你所达到的和看到的世界就有多大。

4. 激情

激情是成功和灵感的发源地，就像“兴奋剂”，不只可以振奋自己，也能感染别人。

5. 即使失败了，精神也不能败

就如同人体，肢体可以停止但心脏不能停止。不管什么时候，遇到再难的事，即便事情没达到我们理想的要求，我们仍然可以马上振作、重新再来。

公司16年来遇到无数危难，好几次甚至走入危局，我们吃过亏但挺过来了，就是因为有这种不败的“汇美精神”。

6. 正能量（心态）

抱怨是一种“毒药”，正能量则是人与人相处、沟通的“补品”。

正面的心态才能激发正面的情绪，并释放出一种快乐的工作能量和充满活力的氛围。

7. 行动取胜

高效对汇美（茵曼）的影响至关重要。很多决策和行动可以在落实过程中优化，而不需要进行过于广泛地推敲，我们提倡在深思熟虑的前提下勇敢地前进。

8. 艰苦奋斗

我们没有强硬的背景，更没有保护伞。所有的成绩，靠的是每一个汇美人勤恳工作、不放弃、敢挑战做出来的。

16年来，正因为创业不容易，正因为有过艰苦的过去，未来更需要我们秉承

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



艰苦奋斗的作风，不断创新，我们才能一步一步走得更稳。公司越大，越要有能克服惰性的人，否则我们将变成温水中的青蛙。

9. 天下没有难做的事

一开始就相信，只有不想做的事和不敢做的事，没有做不到的事。

永不言败，不管遇到任何困难，成功一定只属于坚持下来的人，属于从不放弃的人；尽管可能遭受挫折，依然要勇于面对挑战，从不气馁。

10. 相信天下顾客都是好人

首先我们知道自己在一家“产品＋服务”的企业，销售的手段就是用心。

意识决定了你的行为，即使部分人不好，也只能代表个别人。

把顾客想象成好人，顾客就会视你如亲人，这是人与人信赖建立的基础。

你是不是发现其中不少要求都是走“心”或“情”的路线？这是一个很看重员工“人”的方面的老板。

方建华甚至在做工作动员的时候，所讲出的话也颇有文艺风格的激情：

“我们的人生，不应该只像烟火，一瞬间地绽放后只得永恒的寂寥。我们的内心，渴望成功，也渴望成功永恒。今日的你不努力，如何对得起未来？所以，我再次恳请亲爱的家人们，为自己，也为公司，继续激发我们昂然的斗志与激情，创造人生的下一个高峰！”

但，就是这样的动员方式，触及到了每个员工，使他们行动起来，身心合一，反应协调，快速达到目标，这是否也是一家“快公司”能够成功的本质呢？

方建华为茵曼提炼出三大精神：

“吃蟹精神”——坚持不懈的创新精神，从国际品牌代工到“B2B”（商对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


商）、从“B2C”到“棉麻生活品牌”、从“外贸加工”到“互联网零售品牌”。汇美最不缺乏创新，这也是汇美发展多年的根本。

“大海精神”——包容精神，是建立互联网零售企业王国的基础，必须用海洋一般博大的胸怀来贯彻这种“大海精神”，无论一滴水来自何方，只要愿意融入大海的怀抱，我们就用最大的热情接受他、拥抱他。不分区域、民族、不分企业来源，只要进入汇美，就是汇美人。

“袋鼠精神”——面对强大的对手，明知不敌，也要勇往直前。即使倒下，也要成为一道山一座岭，我们绝不会退缩，绝不会投降，绝不会接受除彻底胜利之外的其他任何结果，这就是“袋鼠精神”。

方建华说：“每一个人从入职到熟手，会经历入职培训、在岗培训、兴趣班培养，原则上我们只聘用认同公司文化价值观和精神的人。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 财务的准备也很重要

茵曼在财务方面的人才布局，引进的是具有四大会计事务所背景的高管。

2013年茵曼的增长非常迅速，2012年的销售额大概是3个亿，到2013年已经是7.3~7.5个亿的额度，翻了一番的背后是对于资金的巨大需求量。

这就需要运筹。

近两年开始，茵曼才陆陆续续地跟数家银行建立了业务关系。原来银行对茵曼这种公司或者说对电商行业不太了解，或者是不太有信心，或者是觉得有风险，而茵曼也属于典型的轻资产运营公司，没有房产、不动产、机器设备可以跟银行交换融资，不同的银行态度也很不一样。

“2012~2013年这段时间，大家明显地感觉到这是整个经济的趋势，就是往这个方向去的，所以银行也开始了解我们的商业模式，在充分沟通的基础上可以给我们资金上的支持，包括2014年我们进一步增加资金的需求也是通过这样的方式去解决的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


关于茵曼一年中最重要的活动“双十一”，来自财务的眼光有点儿不同：

“有多么大的销量就意味着要备多么大数量的货物，其中对于资金的压力和需求是需要提前规划好的，比如说在哪些时间点、哪些月份，比如说跟供应商结算的时间点，还有自由资金的情况要做一个配比，安排一个时间表，供应商也是拿了钱，特别是年底，他是要付工资的，这时候一定要给大家能够认可的时间表。”负责财务的同事说，一年一度的“双十一”大促销模式对于资金的链条要求很高，如果没有准备好，就可能会断。这对于财务是比较大的考验。

“其实这一天的销售不只是代表这一天，而是影响到所有公众的注意力和对茵曼的看法，还有所有外部机构对公司的看法。比如说2014年去找银行就很方便，因为2013年我们成为好的典型了，可以得到资金上的支持。

“‘双十一’也有不太合理的地方，例如对于消费者之间的关系其实也是很大的考验，因为这一天，不只是服装，而是所有的行业、所有的商品都在这一天做销售，对于后续的物流是一个非常大的灾难，对于物流行业的考验更大，商家做了前面的销售，服务做好了，但是送货的环节能不能送得到，会不会迟了，会不会丢了或者损坏了，导致客户有不满意、投诉或者有不好的评价，这些都是需要在这个时间点之后管理的，这也要求很大的人力投入来处理，在日常的经营中，其实并不需要这么大的投入。

“‘双十一’的合理与不合理，两者取其轻重的话，还是需要有‘双十一’的，毕竟可以快速地提升品牌，快速地提高品牌关注度。”

茵曼的财务数据是非常直接的，因为交易量非常大，一年几百万的交易量，茵曼对于信息系统、业务系统跟财务系统的对接、数据传输和数据交换的要求比其他行业更高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“如果你是一个实体连锁店，你在全国各地有不同的店铺，搜集数据的速度虽然也有系统化管理，但速度依然要比茵曼慢，因为我们的财务管理触角不需要伸得很长，我们基本上是集中的，集中的意思是说我们的某些环节比它更有效率，反应更快。

“这一块我们简化了，但是我们对于信息系统和财务信息的要求比他们更高，我们比他们更快地拿到这些信息，也就需要更快地呈现到管理层那里去。”

如果方建华要审批一个财务预算，他直接可以从 OA（协同办公系统）看到公司每天发生了哪些账目、支出和费用，这样可以更加快速地了解整个公司财务运作的情况，也能够了解到项目费用的情况，性价比上也可以考虑。茵曼自己研发的 IT 系统模块，可以保证公司整个竞争力的提升，使得整个工作流程更加高效。

与其他企业相比，茵曼在财务上的优势也是促使茵曼发展较快的一个原因。

“我们的优势是效率更高。如果体现在财务上的话，我们存货的周转速度更快，这代表着茵曼的资金使用效率更高，也代表着茵曼销售的活跃程度更高，可以在短时间内达到经济规模，达到任意一行的生意可能都有盈亏平衡的销售量。”

如果销售量增长非常慢，这种模式下企业很难快速达到盈利点或者说规模经济的那个点。茵曼只用了三四年的时间，就走过了别人十到二十年的时间所经历的增长。

“这种模式就决定了很多财务上的特征，例如很多线下企业会被库存这个问题困扰着。库存其实压的就是钱，压的是资金成本，压了很多很多的成本，所以不得不选择去清库存。在茵曼的模式下，因为是直接对接消费者需求的，大数据很快能够反映到生产、运营上，我们会很关注库存和周转率的指标，我们这一块就比线下企业要优胜很多很多，这也决定了很多优势。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 在快与慢之间得到健康成长的公司

茵曼的生长速度，值得思考。

从一个不太受人关注的小众市场，在几年的时间里，迅速成长为开始被大众知道的品牌。

这似乎颇得益于方建华游刃于两极的思维：小与大、慢与快、单一与多种。如果创作一幅动画来形象地描绘这些关系，我想可以是这样的：

由一个原点朝两个相反方向分别延伸出两条射线，射线越不断往前，所扩展的空间就越大。

茵曼不是朝一个方向发展的，而是同时朝两个方向发展的公司。

方建华在茵曼的管理颇有实际学习与借鉴的意义，首先，茵曼是一家传统企业，又是一家互联网公司，它亲历着中国风云变幻的电子商务发展史，在各种残酷的竞争中，居然野蛮、高速地成长起来。在这期间有很多企业，或许因为一个小小的决策，因为一次误判，因为错失一次机会，因为一时没有想通，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



顺时针绕过的祈祷



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net







全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就从第一阵营退居到第二阵营中去了，甚至直接退出战场。

而茵曼，在2014年，在创始人方建华经历了16年的创业，其中还有6年（2008年开始）在互联网上的搏杀，才算来到了起飞道上。

如今茵曼各个部门都系好了安全带，严阵以待，前景开阔。

这几年茵曼的布局、演变，值得国内的诸多同样在厮杀的同道者仔细研究。

方建华的方法是，不断缩短自己的管理半径。

他逐渐在做减法，砍掉那些不必自己背负的业务，专注朝着一家更强的供应链管理的自有品牌的集团公司努力。他的很多管理方法，都来源于互联网一线的嗅觉，同时也不脱离传统公司的本质。

“未来，如果有非常专业的公司，客服也有可能外包。茵曼是一家女装品牌公司，精力要聚焦在产品设计、产品研发，以及渠道运营和管理上。” 把跟自己产品息息相关的业务放心大胆地外包出去，这需要有足够的信心和实力才行。

“公司大了并不能变得臃肿，未来几年我们会充分利用资源成本优势，将供应链、管理模式、培训体系、IT 信息系统等进行集团内部共享，发挥能效最大化；同时也会为优秀人才提供集团旗下品牌之间的流动机会，给大家更具挑战的发展平台。”

如果未来茵曼得成大果，将是一家非常先进的生活方式公司。

在跟后来者分享时，方建华经常说的一句话是：“互联网时代，你的定位要足够小。”

定位小，小而美，却并不意味着永远不会做大。

“2008年的时候，很多人做淘宝、天猫，会批评我，因为我的定位是只做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


棉麻类的产品。传统互联网的观点认为品牌定位要大，什么都做，要覆盖青少年、中年、老年，线下还要有几千家门店，这样的品牌这几年线上投了很多钱，甚至一天砸一百万，但如今很难看到他们的身影，什么原因？因为在移动互联网时代，你定位越大，意味着你池子里的竞争越激烈，如果你的定位只是服务于小众的人群，在互联网无边界的渠道里，你也可以做得很大很大。

“大家现在看到只要定位于有个性、原创、小细分的类目都取得了巨大的成功，小而美的品牌，恰恰在互联网可以做得很大，因为互联网的销售渠道可以覆盖到全中国，甚至全世界，和你线下开几百家门店是完全不一样的。

“我觉得新的时代来了，是一个很好的机会，我们茵曼也面临着渠道的巨大变革，我们原来在PC端取得的一些成功只是刚刚开始，手机渠道现在和未来的购物，一定会超过70%，在渠道变革的时代，每个人的机会都是公平、公正的，我也希望和大家一起在新的时代，给我们新的创业者一些机会，我们共同努力。”

这段话，来自方建华的一次网络交流，其中有一句：“如果你的定位只是服务于小众人群，在互联网无边界的渠道里，你也可以做得很大很大。”相信方建华正是基于深刻地理解了这个道理，才看到了一个很大很大的世界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

# 供应链赢了，才是真正的赢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 供应链的互联网式优化

即使是在看起来似乎很刚性的供应链管理上，方建华也有一些从“人”的角度来要求的条件。

例如他专门为他的所有供应链伙伴公开写了事先申明的“三条铁律（致已经/即将合作的伙伴）”，全部内容如下：

每年我们的产品和服务采购量能达到几个亿，公司的商业模式决定了我们不会什么事情都自己做，我们需要非常牛的合作商来和我们一起经营这个品牌生态圈，什么样的公司能和茵曼合作？它需要符合这三条铁律：

一、你在一个领域足够专注，如果你是一家什么都做的公司，我不会把业务交给你去冒险。

二、在行业有足够的美誉度和领先的竞争力，你有足够牛的产品或服务、有足够坚韧的执行力，能够和我们一起跨入一个新的品牌高度和阶段。

三、你必须有高度的职业操守和诚信，我公司的价值观绝不容忍任何人与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


合作商有桌子底下的私利交易，一旦发生，我的原则是“杀无赦”，没有商量余地。

方建华的这些条件，都是基于互联网公司的前提。首先这已经是一个消费者随时随地发声的时代，如果产品不够好，直接影响口碑，而这又反过来直接影响企业的生存。

品质的把控，最关键还是在供应链。

2013年茵曼花了50%的精力在供应链上，首先是从系统信息化流程、供应商资质标准上，重新审定、提高面料配件品质，优化运营与供应链的对接流程；其次从提高款式销售的精准度、平衡生产厂家品质与速度等方面进行系统优化和升级。

具体有六条执行的方向：

第一，改变柔性化供应链，原则是宁可库存面料，也不盲目生产成大量成品；宁愿放弃销售额，也不要生产不合格产品。

第二，把“期货”与“柔性”商品分开来做生产计划，这也是2013年茵曼优化供应链所实施的一个关键性举措。

第三，对供应商进行淘汰制考核，优化生产下单流程，精减生产管理人员，保留精锐部队。“只有供应商吃饱了，品牌商才能过上好日子。”

第四，将品控管理和发单人员分开两班人马进行。加强管理，杜绝各种“放水”。建立规范的产品品质标准体系，严格审查供应商的资质。

第五，培养核心工厂，提前制订下单计划，确保这些工厂天天有单做；选用优秀的品控经理环环检控；在设计开发时没有经过检测合格的面料不能设计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



款式，做到品控从商品企划的源头开始把关。

第六，建立起自己的产品检验实验室，进一步增强内部品质的管理，进行多重质量把关，实现从原材料就开始把控。

茵曼强大的供应链体系一直以来为业界所称道。确实如此，现在的互联网电商企业也都越来越意识到，一个品牌的成功和最极致的产品，和对于供应链的打造是分不开的。

“企业一定要有内控的意识，如果企业对产品质量最底层的东西都没做好，谈营销，谈好的渠道都没用。最基层产品，你的产品到底给消费者的认可程度在哪里？消费者的口碑在哪里？这个才是互联网最核心的。”方建华坚定地认为，“为什么我们能在互联网上一件一件地把衣服卖掉？因为我们对品质的要求只会是更高。”

“品质不应该成为国货的‘羞点’，茵曼之前在严谨度、流程和规范把关方面还有不足，2013年将坦诚面对，逐步改善，从产品的每个细节入手，提供给用户更健康舒适的穿着体验。”2012年底，方建华决定将茵曼产品全线升级，不是从设计款式升级，而是要从产品品质上晋升国家一等标准。

当时提出了几条要求：产品标准从原来的国家合格品标准，上升到国家一等品标准；面、辅料供应商，升级为一线品牌供应商资质；产品逐步转变为全面采用品牌规格的配件；产品缝迹线部位，均做包边处理；产品纽扣均为品牌专属定制。

事实上，这个决策是在2012年底方建华在一次出差过程中做出的。

那一天，深夜12点多，他在酒店里看到有顾客评价反映茵曼衣服的扣子不牢，经常会松脱，这引起了他极大的关注。当晚他就把同行出差的同事叫到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


房间，要求配合他拟一份供应链管理升级的邮件，组织召开年度品控和质检的总结会，提出了对升级供应链管理的整套思路，并要求品控部经理马上拿出相关的管理规则，设定清晰的品质把关的标准和底线。

方建华说："一个品牌要想成功，要能对顾客的挑剔做出及时反应，否则就会陷入泥潭，死路一条。"

在后来召开的总结沟通会上，品控部经理，也就是现任茵曼品牌资深的品控总负责人，满脸的惊诧，他告诉方建华这是一个不可能的任务，这需要一个过程，首先得让团队从思维和心态上改变才能快速达到要求。

方建华当时就给他开了一服"解药"：什么样的绩效管理制度，就决定什么样的行动结果；什么样的供应商，就决定了什么样的速度和品质；什么样的思想意识，就决定了我们是什么样的人；什么样的人，就决定了做出什么样的事。

这四句话，后来成为茵曼供应链所有团队的座右铭。

注：本文选自电商新闻媒体
《亿邦动力网》对茵曼创始人专访

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 供应链做好了的蝴蝶效应

问过这样一个问题：大家都在一个水准上，为什么茵曼可以脱颖而出？

一位茵曼的同事这样回答："因为我们的供应链做得好，茵曼所有的产品都迎合客户的需要，做出来的东西客人喜欢买，从2013年到2014年我们的客单价一直在上升，即使卖得贵，消费者也愿意来买。"

阿里巴巴的IPO计划书，之所以会选择茵曼为案例，也是因为看到茵曼有持续增长和健康、循环发展的能力，而这种能力是因为茵曼有坚实的供应链的基础，以及对于产品的极致追求，这些能保证品牌和产品在未来可以持续满足消费者的需求。

"很多人认为，管生产，供应链就是外发的，就是画外的生产的人，事实上这个理解是错的。"方建华说，"供应链从商品的企划开始，商品企划应该是从品牌企划，到商品企划，然后是产品设计，再到生产，成品入库，这一整套体系连在一起才叫供应链。传统的观点认为，供应链只是生产、入库、销售这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


个环节。事实上这一整套如果没有连在一起，那么这种供应链是脱节的。”

由于方建华对于供应链的重新建构，或者是说，由于自行开发的系统可以帮助方建华来了解整个环节，做到快速反应。所以茵曼的销售战可以打得很稳健，可以做到如果计划生产100件，基本上是在估计能卖到八九十件时才会去执行。

供应链做好了，从设计到销售各个环节都可以有帮助。

例如茵曼目前没有个人设计师的概念，是依赖于团队合作，这个团队甚至也包括供应商和加工厂在内。“我们的很多优秀的供应商因为了解茵曼的风格，也会做我们的货，他们具备开发能力，商品中心有一个组的人是专门管理供应商开发的，他会送版给我们审核。”

因为供应链管理系统做得好，在茵曼公司内部，大家都能各自专注自己的目标。做运营的专注做运营，做设计的只管做设计，有时候甚至不需要去了解对方在做什么，特别是那些很难描绘清楚的风格之类的范围。

“运营是我的强项，设计我们不懂。我们从来不在设计上提意见。但我们会把市场上最近卖得好的商品信息，传达给设计的同事。但这不是说，这个西服领子可以这样去做。我们是相信每一个团队的。都是为了茵曼好，他们完不成，我们也完不成。我们有共同的目标，他们也不可能随便给我们出货。”

运营团队规划出销售空间，“我会给商品企划一个框架——春季多少？秋季多少？羽绒服多少款？我会给他一个框架，至于设计什么样的羽绒服，我们提供参考信息，至于流行元素的使用，我们相信设计部的团队。这就好像说，我有一把枪，枪里有多少子弹，才能打多少人，子弹要备好就行，我只负责开枪。”

有一个很关键的点，运营团队会与设计部配合，运营部则负责销售商品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的加单，这种管理模式在茵曼内部是比较独特的，设计师参与下单可以更好地调动设计师对市场反应的关注，而不仅是埋头设计。

注意，茵曼团队的快速反应在此很关键了——

“乘胜追击怎么决定呢？”

“如果总共下了700件，一天就卖了。我们就赶紧开始预售，不能让它断售，肯定是先补上几百件，这是没有危险的。观察一段时间，如果也卖完了，马上再做。如果判断错了，我就做别的款。互联网品牌最大的优势是比传统品牌反应快，传统行业是1 000件，你就卖1 000件，后面没有了。我们随时有，随时做，消费者喜欢哪个款，我保证这个有货就行了。”

这都是供应链在发挥作用，因为这样的下单策略，茵曼在库存方面也得到了很好地解决。

茵曼供应链的蝴蝶效应在于，做好了供应链，各个环节都能尽情发挥能力，甚至超常发挥能力。这也就是茵曼能够每年给自己提出超出预想销售目标的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 决定快生意成败的因素是什么

如果问决定茵曼快生意成功的因素是什么，你一定不会相信，但是事实上就是面料。

“其实人家说能不能快速主要就是看面料，只要解决了面料的问题，你所有的问题就都好解决了，要解决面料问题，又有好多好多问题支撑，我们今年的目标就是要做到，单子订下去，料子就要有，并且库存要控制在10%之内。”

茵曼越来越重视解决面料问题，越来越提前去规划面料，面料已经成为2014年很核心的问题。

首先从商品企划就开始了，商品企划决定各方面面料需要的规划。

备料是非常系统的事情。材料要能够做到没有后顾之忧，才能做批量的东西。

“2013年茵曼的库存没有超10%，因为分销做得很好，库存只有5%~6%左右，2013年卖掉了400万件衣服，2014年计划是650万~700万

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



件左右。首先我们有两个指标，第一个是下单就有料子，然后库存控制在10%之内，所以说面料是我们年度考核的重中之重。如果这两个指标达不到，谁也没有奖金。”

在茵曼的供应链关系上，面料是所有环节的关系点，是优先思考的问题。

“按照中国的一些服装设计师常规的想法就是先看款，看好款之后再找面料，其实这是不对的。一般我们推的是面料先行原则，所有的款式都是有面料的情况下才能做出来，面料、辅料，是先有这个。设计一个款式出来，但是结果用什么面料不知道，也不知道去哪里买，就没法做下去了。如果我前期先看好面料，然后再设计款式，那将来这个面料就可以用来设计各种衣服。”

“面、辅料的生产，不了解细节的可能不理解，现货料和定制、定染的料处理工艺是完全不一样的，同样一家布厂，他做出来的放在批发档口去卖的现货料和客户订货然后发给工厂的货品质是完全不同的。因为到批发档口去的料会少掉一些工艺，没有经过充分地后处理。

“为什么日本面料、韩国面料以及台湾地区面料会比中国大陆的面料要好？其实纱都是一样的，棉花都是一样的，就是取决于后处理的工艺，韩国、日本和台湾地区后处理的工艺先进，所以他们做出来的面料价格比中国大陆要贵上几倍甚至几十倍，目前国内的一些印染企业也在不断地改善，所以现在国内的一些服装面、辅料也分档次，国内有一些高端品牌用的面料确实跟中低端的品牌所用的料是不一样的，当然也不能避免一些品牌用一些低端的面料去冒充高端品牌，目前这种现象在线下比较普遍，用中档的面料然后说是韩国进口的，也就是规模在几个亿的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


2012年之前茵曼的很多面料都是现货料，就是别人做好了再去买，2013年之后80%~90%都是定制的了，工厂专门为茵曼织染。

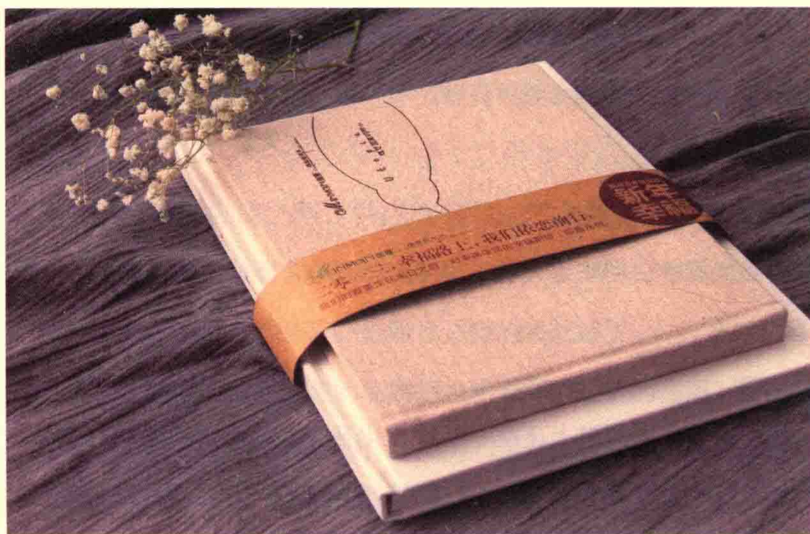
能做到这样，前提当然是因为茵曼稳定的大销量。这也就是为什么茵曼上上下下都能明白销量第一能改变什么，从速度到质量、到品牌都能占据优势，那为什么不拼命去抢做第一？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



嘴角的温柔呼吸

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



理想国里的渺小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 建立一个共生的供应商关系

2012年以前，茵曼在供应链上还在不断地优化升级，其中很重要的一条，就是供应商和加工厂的资源不太稳定，“在这部分的维护不到位，跟管理者的思维其实有关系，我们常常说，做管理，第一思维要跟上，如果思维没有跟上管理出来的效果是不一样的。”方建华也意识到了这个问题。

在经过引进人才、迅速调整之后，供应链开始良性运作起来。

茵曼确立了一条原则：跟加工厂都必须是长期合作的关系。

例如茵曼的订单数量一种颜色的衣服也就200件，甚至只有100件左右，对于服装行业来说，如果一个款式卖500件以下肯定是亏本的，而加工厂在500件以下去做这个订单能够持平已经很不容易了。那么茵曼就会跟加工厂形成一个契约，即做到价格成本不变，在谈好价格的前提下，工厂必须不管大单、小单都要做出来。

材料是茵曼指定，由加工厂备的，茵曼跟面料供应商及成衣供应商之间其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


实是一个三角关系，茵曼对面料、辅料供应商是要负责的，指定地方购买，价格都谈好，这样便于茵曼控制。

保证面、辅料的品质是茵曼和面、辅料供应商之间的协议，指定采购就是要求提供好品质的产品，如果以次充好，发现了将被处罚。

其实供应链很敏感，每个环节都有可能会吃空，因为每个环节都有利益在发生。

我们与供应商之间，供应商与加工厂之间都有非常紧密的联系。

茵曼在努力做到各个环节透明化，使大家都明白要做到真实的生意，做透明的生意，利润放在那里，你赚你该赚的钱就好了。

这些制度对茵曼服装的品质把控起着非常关键的作用。而方建华也明确表示过，他在外面做各种销售，是因为心里有底，他最放心的事情就是茵曼衣服的品质在同业当中、在整个天猫商城当中是数一数二的，对自己的产品绝对有信心，所以就敢放开去销售。

据资料表明，茵曼目前应该是第一家自建产品检测实验室的原创女装品牌。

“供应链还有一个传统的思维，很多老板认为发的订单越便宜越好，你想10块钱给我做吧，我想8块，把工厂压榨到一分钱利润都没有，其实这样最终会导致你的产品的质量不过关，你一定首先要有一个思路，要让别人有钱赚，让别人如何提高他的工人的待遇，如何想办法更新他的设备、设施，要有这样的意识。你有什么样的思想意识，就决定了有什么样的供应链。

“让别人有足够的营养，你的东西才有营养，否则你的东西就是营养不良，这是一个很重要的理念，而并不是你压榨得越低越好，首先要让人家有足够的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



利润，他解决他的生存问题，让他跟你一起发展，这才是一个最基本的逻辑。

“不要认为越便宜越好，你把合作伙伴压榨得一分钱利润没有，最终他的工厂会倒掉，最终他也招不到好工人，最终他也不可能把好的产品给你。

“然后你还要花更大的力气重新再找。重新再找，要再磨合，对你的理解，对你的质量标准的理解，时间成本太高了。

“我有一个重要的思想，不是越便宜越好，如果越便宜越好，很多工厂的品牌商就会到处去比价，于是生产部门就只剩一个比价部门，你给我报一下价，他给我报一下价，谁低给谁做，这样会失败的，他这个牌子会失败的。”

方建华在供应链里很强调安全感的概念。这也是一种共生的概念。

“我们能做到所有的供应商没有任何一家要我们先给钱的，我们非常重视诚信经营和口碑传播这一块，我最重视的就是‘诚信’两个字，在供应链管理里面，必须要给大家安全感，只有有这样的安全感之后才能大胆地来跟你合作，所以说我们从上到下对管理供应链这一块特别重视。”

方建华要给供应商们创造出一种跟茵曼做生意不会节外生枝的合作氛围。

对供应商的选择，方建华第一条就是看对方有没有打算跟茵曼长期合作的决心；然后是需要对方认同茵曼公司对成本的计算方式，方建华会透明地告诉对方其中的利润是怎么样的，核算成本的方式是怎样的；然后茵曼还会去工厂现场，实地考察其质量标准是怎样的，品检体系是怎么样的，机器设备的标准是怎么样的，管理人员的素质是怎么样的，有没有现代化的管理思维。

一旦经过严格地认证，就长久地合作下去。这样对双方才是真正的好。

反过来，方建华对茵曼公司内部的供应链环节也采用严格的管理制度。

“在中国，大家也是觉得有潜规则，觉得这家外发经理习惯地要拿回扣和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


提成，就认为这家有问题，就是这样的一个环境，决定了供应链不能生产出好产品。

“灰色地带太多了，在这块我们下的力度非常大，所以说我们只有把总共有多少订单，怎么样分配订单，价格流程等都透明化，才能够有效地杜绝这些东西发生。

“我们也有监管体系，我跟审计经理交过底，如果有这种腐败问题，我们会直接送公安机关、司法机关，坚决打压，没有商量的余地。我坚持认为有腐败的公司一定不是一家伟大的公司。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 供应链与信息化建设

“供应链”这个词在中国是从2010年才开始慢慢兴起来的，在此之前虽然也是做这样的工作，但是没有称之为供应链，而是叫生产采购。

现在也有很多人把生产采购当成是供应链，其实生产采购只是供应链里面的一部分。

现在的供应链更加系统化，讲究流程，是一个产品供应的体系。

在茵曼，是将供应链从信息化建设的角度来思考的。

“茵曼有两个系统是自主开发的，一个是运营端的系统，运营端是为运营提供一些数据决策的，打一个比方，一些数据统计、数据预测和下单等，这是智能化的运营端的参考系统；另外一套则是供应链系统，之所以必须是自主开发，是因为这是很核心的部分，需要我们的团队全身心参与，有核心的需求以及核心知识产权。没有所谓的任何一家软件解决方案提供商可以为我们解决。”

以下是来自茵曼信息部门的同事的介绍：“以茵曼目前的销量来看，很少

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


有企业的需求可以大过我们，所以这两套系统都是针对我们并适合我们的。但这个系统也是可以往下使用的，比我们规模小的企业是可以适用的，只是我们自己的系统是没有人能够帮助来做的，只好自己来做了，现在信息部的整体开发团队都在专注于做这两个重要的业务。

“市场上也有很多供应链管理的软件，但是都不成熟，很多做软件的公司没有与时俱进，懂软件，但是可能不懂实操的供应链流程，当前国内电商的服装供应链现状是什么？已经发生了巨大变化。而这些软件公司不会因供应链这十几年的发展变化，去做它的软件变化。第一不是电商方向，第二还是停留在七八十年代的管理模式去管理。

“在这样的一个背景下，茵曼自己研发了这一套供应链管理的体系，我们从备面料的这一刻开始，每一个程序都做到可视化地管理，而且操作非常简单、方便。我们所有的供应链管理，从合同的签订到结算，到工厂的送货，再到入库、品检，再到它的翻修率，再到它的出货的准时率，都完全实现 IT 信息化。”

茵曼在用过很多国内最先进的供应链系统仍是觉得没办法管好的前提之下，才决定自己去研发这一套供应链系统，投入了两年多的时间和精力。

茵曼也在考虑，未来是否将信息化这块业务分离出去成立一个公司，因为他们深信自己的这部分业务在行业内是非常领先的，而且是非常具有前瞻性的系统。“会有很多企业希望看到我们的供应链是怎么做的，我们的运营工作是怎么做的。这些东西是他们非常关心的，我这个系统是可以商用的。”

茵曼整个信息化建设的思路依然是减法思维，核心的软件和逻辑流程，会自主开发，其他的业务导向，如财务系统、订单处理系统、物流管理系统、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



CR（计算机射线照相技术）系统等则可能找行业中最领先的软件服务商合作。

在运营端系统，茵曼的预测销售是基于多年的历史数据来参考的，能够预测到一批衣服上线几天之后，哪些款会卖得很好，哪些款会卖得不好，那么针对卖得不好的这些款，销售部门就会运用一些手段去处理它。

“因为我们把供应链理顺了，别人需要花三四天做出来的东西，我们一天就可以做出来，这样就保证了我们的工作效率得到很大的提高，包括我们现在正在主推的快速反应，都是基于这些前提的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

# 电商未来
# 发展新趋势

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 互联网公司就是要快速反应

茵曼相比其他企业的管理模式，组织架构相对比较扁平，基本上采用一竿子到底的方式，一个流程甚至可能只需要十几分钟。

茵曼品牌部的同事特别举过一个例子：让很多公司都头大的一个广告图的修改，在茵曼内部就不会碰到层层叠叠的各级审查，十几分钟改完之后，就能够马上发下去。

这样管理者可以具备更强的节制能力，而不用从头到尾去决定。

这种组织架构更加锻炼了员工对于互联网的理解，也决定了企业本身的反应速度。

快速反应的核心就是在于如何管理。而茵曼已经自己研发了一套管理系统。

很多企业的信息系统停留在长远的规划中，比如两年之后要做到怎么样，把这个规划做出来，之后发现这个规划是行不通的，用不上的，茵曼自己研发的管理系统反应速度将更加快。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


首先体现在数据的直观上，茵曼的这个管理系统可以通过数据发现公司业务层面上存在的问题，并能够有效地辅助管理层做决策。数据完全可以做到提醒决策者在成本和利润之间找到一个平衡点。

所以茵曼在生产上的决策，包括那些看起来很高的销售目标，并不是冲动的，而一定是基于参考数据的前提。这也包括茵曼为什么在2014年要开始做会员的升级和会员体验的升级这样的决策，这些其实都有着背后科学数据的支撑。

研发这个系统的负责人举例：假设董事长要审批一个财务预算，文件发到他这边，他在系统上可以直接审批，同时也可以从中看到公司每天发生了哪些账目，有些什么支出和费用，这样可以更加快速地了解整个公司财务运作的情况，也能够了解到该项目的费用情况。

技术团队需要解决的方向还有诸如性价比的模块，因为这可以保证公司整个竞争力的提升，使整个工作流程更加高效。

作为电商，这套管理系统还包括服务响应。

如今电商对消费者的服务，售前和售后，客服花的精力会更多，而且切得很细，现在茵曼的客服体系除了前端客户接触到的售前，在旺旺上做咨询之外，还有一个VIP小组专门维护，可以做到专门服务的。

服务系统中的响应，也会体现在产品和品牌的优化以及产品的改良上，茵曼的设计师会经常看顾客的评价，而客服部那边每个月会做系统的数据报表，客户退货是因哪些问题退得比较多，客户的评价反映的哪些问题比较多，客服部会及时把这些问题挑出来，有针对性地改良产品和优化开发层面的东西，可以从客户的咨询、客户的评价以及售后问题的反馈，再捕捉到客户没有被满足的需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一个顾客可能不会说衣服如何不好，他会问衣服的刺绣是否是手工做的，这可能就是在告诉设计师一个信息。

最终，这种信息就可能会变成一个开发的方向，茵曼希望通过自己开发的管理系统，能够更快速地反应，把顾客未知的需求开发出来，作为一个创新的产品。同时也可以吸引到更多的客户建立一种信任的关联。

茵曼有三大中心：商品中心、运营中心、管理中心。且以商品中心为例，可以看到茵曼是如何快速反应的。

商品中心下面又有研发部门、技术部门、采购部门、品控部门、生产部门，还有专门的尾部和商品计划部门，尾部就是和物流对接的那一块。

每一个部门都有各自的职能，分工明确，每个岗位都要求做到专注。设计部主要负责设计研发，技术部是把研发转化成技术资料。采购部是在前期满足设计部的开发需要，然后到最后是满足生产部的需要，这个部门要满足两个部门的需要。

品控部门要以技术资料为标准，检验货品的标准。尾部就是货品入铺。商品计划部门就是把所有的活动分解，在货品出来之后要分解到哪一天上什么款，什么活动上什么款，分解到所有的平台。当市场上有需要的时候，运营部首先会反馈给商品计划部，商品计划部再反馈给设计部门去做。

在茵曼做一名设计师，即使是这种看似可以散漫的岗位，也是具有专注的环境的。

与其他企业里的设计师在做些非常杂的跟单工作不一样，茵曼有专门的跟单员来代替他们，设计师只要留心市场的趋势跟款式，研究茵曼消费者的需要，看网络上的评价，结合市场趋势的分析，然后出款式，接着就是玩，基本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


上就做这几件事情。

“中间有一些跟的过程公司都不让他们做，而是专门有人去跟，比如实践进度，专门会有人来盯着，他们不用去研究这些数据，差多少之类的琐事，到时候会有人来告诉他的……总之就是绑在他们身上的事情公司会帮他分解掉。”

评估设计师的能力，主要看他所设计的产品的下单力，即有多少消费者下单购买，直接从市场反应来评价。

设计师又分成五六组。按照季节以及品类的开发来分，有春季、夏季、秋季、冬季，然后就是毛衣、牛仔、饰品等。

每一组都会有一个主管加两个首席，在首席下面再带设计师，再带设计师助理，然后还有跟单员，负责另外一条跟单线的管理。茵曼的整个设计内部很特别，有两个经理，一个经理把控风格，专门负责设计师风格的把控，一个经理把控进度，专门帮他们跟进数据，进行标准化地、系统地管理。

“这个制度是从2013年开始建立的，在做的过程中慢慢发展，设计师有感性的一面，也有理性的一面，但是他们的系统性逻辑思维非常地差，做出来的资料很糟糕，所以我们把他们的优劣分开，专门的人来做专门的事情。”

这套管理方式是茵曼团队自己琢磨出来的。“适合自己是最重要的，这样做能适合于我们团队，达到快速反应的能力。”负责这个部分的同事说。

快速反应是一个很重要的指标。因为茵曼每天都需要针对市场做出反应，每次成交生意就是一刹那。

茵曼所有的调整都是为了快速反应，在保证品质的基础上快速反应。可能有些品牌，可以很快反应，但是品控质量这一块是没有保障的，茵曼则时刻要求一定要在保障所有的质量完善的情况下达到快速反应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 如何做组织架构之外的管理

跟很多互联网公司一样，在茵曼的公司里也有两个架构，一个是组织架构，就是按照部门职能来分组织架构，另一个则是“茵花祠”。

“茵花祠”是什么呢？它其实是茵曼团队的文化代称。

关于茵花祠，茵曼企业内部介绍是这么写的：

“茵花”与“樱花”同音，取自茵曼的“茵”，“花”代表开枝散叶、绽放、专注；“祠”来自“祠堂”，代表着茵曼集团历史与文化的沉淀，精神与信仰的传承。

区别于正式的管理组织架构，茵花祠是茵曼体制管理之外的、面向每一个同事的平台；涵盖了文化、培训、员工晋升发展等整个系统；与公司的组织管理架构相辅相成，茵曼的每一个员工都有个花名，来自唐诗宋词，例如方建华的花名就叫“若龙”。这一套花名也是茵花祠架构下子文化的延伸。

在茵曼，茵花祠的职责是帮助每一个同事从入职到适应岗位、成长发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


过程中能够在茵花祠的平台下得到历练，实现在公司的价值。

在中国的南方文化里，祠堂就是大家族的表现。

区别于公司的部门等级关系，在茵花祠的新架构里，没有部门级别，每个员工都有机会成为堂主。当然茵花祠的总舵主还是方建华，也就是若龙。

茵花祠共有10个堂口。分别都有正堂主、副堂主和师爷。一般是两三个部门一个堂，如果这个堂大的话就是一个部门独立成一个堂，企业内部的很多活动都以茵花祠的名义去做。在不同的堂之间也形成竞争关系。

具体活动有堂口早会，茵曼执行长短周制度，每周一到周五跳晨操，堂口集中在一起做晨操，大概五分钟左右，还有午间操。逢周二、周五会有堂口晨会，从不同堂口报名选出一位晨会主持人负责当天的晨会组织活动和分享，什么都可以聊，分享在茵曼的感悟、业务与生活，这时各级高管主管都没有了职务的身份，只有堂口里的花名那个角色。

员工的生日派对通常也在茵花祠架构里举办，总之，茵花祠就像一个小工会一样，但是又不那么正式。

公司还赋予了茵花祠自己的经济实权，有钱可以使用。

茵花祠的另外一个重要作用是在每月的会议中，所有同事都可以提各种意见，在这里反映的问题，有一个绿色通道帮助去执行。如果是走正常流程，可能解决这些意见的周期很长，但如果是在茵花祠提出来，则有特殊管道快速反应去解决它。

员工在茵曼可以随时找到方建华，而方建华也能做到快速反应。

这其实是一个很好的制度，员工除了有正式渠道汇报工作，还有另一个稍微轻松、自由的通道去解决问题。而有些工作换一种面孔去说，可能真的就会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



更好地沟通。

茵曼团队内部经常会有聊天会，例如方建华和他的决策团队经常会利用午餐、下午工余时间，不约而同坐一块儿聊事情，各种头脑风暴非常激烈，相互之间包容度非常高，有一种即使是争得脸红耳赤也能够继续抱在一起工作的那种氛围。

经过这种探底式的沟通后，大家都不喜欢绕圈子，反而有了更强的凝聚力和排除干扰能力。方建华在公司内部提倡开放透明的沟通交流方式，这也是他的管理特色之一，比如在管理层月度会上，他会把公司月度财报向管理层开放，让他们更深入地了解公司的经营状况。此举的另一层用意，就是强化管理层站在公司层面去思考问题，而不仅仅是考虑公司的得失。茵曼内部有个“三大精神”，其中有一条叫“大海精神”，蕴含了包容、合力的内核，于是信息传达和行动决策会比传统的审核方式来得更加雷厉风行。

从中亦可以感觉到，茵曼其实是一个具有健全的社群意识的公司。员工会认识到社群之间彼此联系的重要性，同时企业的持续发展也建立在同外界社群的参与、互动上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 快速反应团队不是一天建成的

有这样的观点：对团队而言，如果一家公司成功，那是企业团队的功绩；如果一家企业失败了，99% 的问题在老板，1% 是团队自己选择了跟这个老板。

企业创始人所创造的企业团队氛围是什么样子的，非常重要。

“我们是一家思维逻辑简洁、行动力要求特别强的公司。”

“我想得最多的问题是现在哪里没做好，接下来我们要做什么。”

“我相信，团队里面的同事在很大程度上都受到了企业创始人的深刻熏陶，他会言传身教，让大家找到进步的方法，所以整个团队的战斗力强是找到共同价值观再自我进化的结果。如果我们要做成一件事情，就可以全公司上下迅速总动员，各自找到位置，再把结果摆出来。”

这是一位在茵曼工作三年的同事对公司的亲身体察。

他在进入公司之后，慢慢发现老板方建华其实是在做串联电子商务公司运作的模式：怎么让电子商务团队形成系统化运作？如何让一个品牌的每个点都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有人把关？如何在发现一个点能对运营销售产生贡献的时候，整个团队的人就会自发运作起来，直到把所有的东西完整地呈现在顾客面前为止？

让整个团队系统化运作、自发运作，这是很多管理者都很想得到的结果。却不是每个管理者都能找到办法来达到这个结果的。

“但茵曼不是一家电子商务公司，而是一家沉稳而简单的服装公司，抓住服装本质包括产品质量和设计要求将是我们最核心的竞争力。”方建华反复强调。

方建华在找人用人、团队建设方面确实很有自己的一套。

作为企业带头人，他的前瞻性很强，提前做了很多预备性的工作，他会确认每个时间点有一个关键部门，有一个有专业能力的人到位了，这个工作有人去分担了，不然的话方建华自己可能需要考虑更多的事情。除了前瞻性，决心也需要很强才可以，因为要做很多的举措，特别是一些改革的举措是需要非常大的决心和魄力的。

另一位在茵曼工作两年的同事的感受是这样的：“这里每一个岗位和每一个部门的老大都很合适，我也待过很多企业，有一些企业有明显的短板，茵曼不是的，每一个高管的程度都差不多，没有很明显的短板在那里卡着。我觉得真的是这个公司很有运气，招一个就对一个！”

2012年是方建华人才布局的重要一年，这一年茵曼已经完成了生存的问题，并且在市场上占到了一定的份额，因为想清楚了茵曼最终要做的是事业，而不仅仅是一个赚钱的电商，方建华开始想要引入一些外力进来，这是作为公司的重大决策来推进的。他甚至决定把自己的股权拿出来跟员工分享，这也不是哪个行业的老板可以马上做的。

客户第二；以品牌识人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


“我们所有的茵曼人，包括我本人在内，觉得最重要的是，很多的企业都在讲客户第一，但是我不认为是客户第一，我觉得客户应该是第二。为什么？我觉得应该是员工第一，做好一个品牌最成功的关键是，创始人的内心深处喜不喜欢这个品牌，这点太重要了。”

有媒体曾经这样描述过方建华：“他是一个对市场变化高度敏锐和超前的人，即便到如今，他仍保持着一天工作12小时以上的狂热；他专注细节，会亲自用洗洁精和水擦地来给员工示范如何在每一环细节上把握到位。”

方建华如果带项目，他在整个项目过程中都非常称职地扮演着“推动者”的角色，从来不干涉中层管理者在执行层面的决定和执行，而是跟他们碰撞很多出其不意的想法，让团队不要按老套路做；引导团队在项目过程中找到最核心的目标，并且让整个团队围绕着这个目标来工作。

有一个“网格状”公司组织形式的说法，这种公司内部没有像梯子那样的层级。

“理论上，网格状的结构可以将组织中的任何一个人与其他人联结。沟通的线路是直接的——个体对个体，团队对团队。在层级制度下，上上下下的职责关系超过了横向的关系。而在网格结构下，同一层面有多元的节点，有密集的人与人之间的联结，使得信息可以流向各个方向，不需要中间层的过滤。在网格结构下，你为你的同级工作，而不是为老板，你与你的同事合作不需要‘通过特定渠道’。”

茵曼公司的内部氛围已经有此苗头。

以茵曼最大的商品中心为例。

商品中心有两个总监，商品总监负责研发，主要抓前期的产品企划、款式设计；商品副总监主要抓后期，即把产品变成样衣，再由样衣变成大货，以及

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



把大货送到客户手中这个“送”的环节。

商品中心准确地说应该是产品供应中心，就是供应东西拿出去卖。

商品中心下面又分了九个部门：商品部、设计部、技术部、采购部、生产部、品控部、数据分析部、板房（就是做样衣的）、尾部（收货的）。这九个部门是茵曼人员最庞大的部门，也是最核心的部门。

其中商品部是连接运营中心和商品中心的纽带。

商品部在我们做企划之前会把上一年或者上一季，或者说上一年的当季数据拿过来进行分析，包括热卖款卖的数量、金额、客单价等信息都会进行分析，然后跟设计总监一起商量确定下一季需要做的计划，需要做什么款式，什么风格的，做完研究后，才会形成正式的商品企划案，企划又分为好几种：面、辅料企划、商品企划、款式企划、成本企划还有生产产能。生产产能是直接由生产部来控制，所以一些企划案是由商品中心直接分给后面的相关职能部门去准备。

基本是这样，上一年的8、9月份茵曼就要把下一年的所有产品计划做出来。

“供应链是很烦琐的，面料、辅料、款式、风格、主题，还有其他杂七杂八的事，都需要把它们设想好，例如3月1日之前就必须把面、辅料海选全部选到，3月1日秋季面料一定要确定好，所有采购部和设计部的同事按照这个步骤去做，在计划执行过程中专门有一个数据部提供服务。”

这些都做好了，到了“双十一”那一天，对于商品中心而言反而是最不忙的了。“因为我们的工作在前面就做完了，这个时候我们已经在思考明年的计划了。”

对此方建华有个很好的比喻：“因为商品中心是备弹药的，子弹早就已经先行了，已经在仓库了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



# 线上、线下的取舍与决策

茵曼曾经在2011年就创新式地提出过一个“OAO”的概念（即Online and Offline线上和线下），较早地提出将线下商业的机会与互联网结合在一起，实现线上、线下资源共享、相互增值的新型零售模式。

这套完整的OAO线上和线下同步的新商业模式，当时在整个中国互联网品牌中几乎史无前例。这套模式超前解决了线上和线下商品、会员同步的问题，实现消费者购物的全网一体化。“这在当时是一个非常了不起的创举，单品牌中几乎还没有任何人敢尝试。”

“OAO”这个词也是当时方建华特别强调与“O2O”相区别的一个词。

方建华认为，O2O是从线上到线下，更强调线上购物、线下体验，本质上线上、线下还是分离的，比如在网上购买优惠券，可以去实体店吃，但不可能在实体店购买了优惠券去网上吃，这是单向的。而OAO是线上、线下一体融合，更强调线上、线下的互通关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



茵曼的 OAO 模式可以把线上的消费者带到现实的商店中去，也可以把线下商店的消费者带到线上消费，从而实现资源互通、相互增值。

茵曼 OAO 模式核心之一在于用一个大型的 OAO 触摸屏实现了线上、线下的融合互通。

方建华的设想是这样的：在茵曼实体店里都配备定制的 OAO 触摸屏，如果用户在店里买件衣服想知道如何搭配，只要拿到衣服的吊牌在 OAO 触摸屏扫描一下，就能自动看到茵曼网店的模特搭配。如果看中了搭配的裤子，恰好搭配的裤子实体店没有展示，那么客户可以直接通过 OAO 触摸屏在网上购买，并可以选择在线付款或者货到付款，直接送到家里。

茵曼 OAO 模式的计划是：主打二、三线城市，为实体店铺配备定制的 OAO 触摸屏，利用人机互动的方式（客户 +OAO 触摸屏）实现线上、线下产品共享、会员共享、促销共享，并统一后端的 ERP（企业资源规划）系统和仓储、配送体系，真正打通线上、线下购物渠道。

方建华希望通过一系列供应链体系的深度整合，借助大型的触摸屏，实现用户在同一店面线上、线下同时购物，既避免实体店受限于面积只能展示有限货品的困扰，也可解决网络用户缺失的试穿搭配体验。

“这是所有自有品牌企业尤其是服装业品牌一直梦寐以求的局面，线上、线下优势互补，用线上快反应链、丰富的用户数据分析、多样化的促销手段弥补线下单一、反应滞后的传统店铺缺点，用线下实体店个性化的体验弥补线上用户体验不足的缺憾。”如果这个项目能一直做下去，其意义非常重大。

网上低价、快速反应的渠道特点与线下层层代理返点的渠道特点完全不同，无论是传统线下品牌开拓网上渠道，还是纯网络自有品牌铺线下渠道，几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


乎都采取线上、线下差异化运营策略，无法真正解决线上、线下渠道冲突。

方建华设想的茵曼 OAO 模式，则打破线上、线下渠道，希望实现线上、线下价格统一、同步购物。线上、线下渠道冲突最主要的体现就是价格冲突。为此，方建华首先深度整合了线上、线下渠道。

对线上渠道，方建华把原本400多家网上代理商进行大幅度缩减，加强对网上代理的直接管理和对接。对线下渠道，方建华摒弃原有的加盟代理模式，采用自营 + 联营模式。

整合传统和电商经验，方建华发现，只有通过自营 + 联营的方式，掌握绝对控制权，才能有效降低线下渠道成本，真正打通线上、线下渠道。打破了线上、线下渠道成本造成的价格壁垒。

“茵曼 OAO 模式类似于麦当劳模式。”方建华说。

2011年的时候，茵曼还拥有十几家自营店。方建华计划在2012年拓展到60多家自营店，60多家联营店，共130多家门店，还准备进驻大型商场。在这个基础上推动 OAO 也不是没有机会。

但是，方建华暂停了这个方向。

方建华透露，茵曼为这个 OAO 模式的系统整合花了半年多时间，耗资过千万。

不为别的，就是他想专心做好线上的事情。这对于方建华或许是一次痛的经历，但能够因此将公司的工作重心调整过来，反而会更有收益。

像茵曼这种经过实践成长起来的互联网品牌，无论是经营的规模、产品的开发能力，还是供应链的管控能力，比很多传统品牌显得更优秀、更有生存能力。传统品牌线上和线下是两套体系，企业之间的交流也不多，成长速度非常慢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



插一段方建华决策停止线下业务的过程。

进入2013年前，随着茵曼的OAO模式进入到稳定阶段，自营店和加盟店的规模开始逆势扩张，想要加盟品牌的人越来越多，线下运营团队开始不断扩大，整个公司内部形成了线上和线下资源相互角力的竞争状态，两个团队甚至经常会为一批新品该不该同步而进行激烈讨论。

在那段时间方建华非常苦恼，甚至在三更半夜都能碰到线上或者线下的运营总监打电话要求老板“站位”的情形。而也就是在这个时候，电子商务进入了巅峰时期，原来靠批发市场拿货的卖家，关注度开始萎缩，淘宝商城品牌化的活力越来越强，消费者开始向往买线上品牌了，这对茵曼来说，是线上业务冲锋的机会，2011年“双十一”，公司一个品牌单日销售额就达到了1 787万，在当时出乎很多人意料地跻身全网女装品牌第一名，是继续保持线上、线下同步的业务模式，还是另选捷径？

方建华足足思考了一个多月。

2012年中，方建华和公司高管多次连夜开会，终于痛下决定：“停止线下业务，收回自营店，加盟店合约期满不再续签。”

那一晚，开完会凌晨两点多，方建华回到自己的办公室抽烟。对身边的同事说了一句话：“这一次，我们要义无反顾，如果这一步走错了，这家公司将面临倒闭之灾。”

第二天上午，方建华早上9点多就到了公司，马上召集线上运营团队开会，宣布自己将亲自带领公司电子商务团队，在互联网上杀出一条血路，希望团队的同事能把这次战役当作一次革命的开始。那一年也就是2012年，茵曼的全年销售额翻了三倍，达三亿人民币，全年进入线上全国女装市场前四名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


但是，时间来到2014年，方建华思考问题的方向又变了，现在他想的更多的是，如何把线上的销售转化到线下？

“我举一个简单的例子，线下门店有15%的复购率已经很了不起了。但是在互联网上，如果同样是10个亿规模的企业，互联网企业和线下企业对比，哪一个更有价值？肯定是互联网企业。不但成本低，最重要的是复购率，我们茵曼现在老顾客的销售正比已经达到53%，复购人数已经达到26%了，比线下高出一倍。”

喜欢以数据来做决策的方建华，对于线下的布局已经蓄势待发，这个时间点很可能就是在2015年。他认为，未来必然是线上、线下两个渠道，如果要成为一家巨型公司，两个渠道都是必不可少的。线下这个渠道对于茵曼来说，并不一定就是品牌行为，但依然是一个商业发展的要求。绝不是为了品牌形象而去投入做一个线下产品。

“现在有一个奇怪的现象，没有一家传统企业在线上做得很好的，也没有电商在线下做得很好的，这本身就是两种不同的公司，两种不同的文化，两种不同的运营企业，所以现在还是专注把线上做好，线下继续去探索，但是我们一定会去做。比如‘生活在左’，2014年可以做到4 000万到5 000万的毛销售，线下要做到这样的规模，要四五年才可以达到，我们现在是集中精力做线下，线下要去探索，并不会因为别人没有成功，就不去尝试。哪怕是亏本，我们也要去尝试。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 怎样定义未来移动端的布局

2014年6月，方建华与韩后创始人王国安在网上公开他俩打了一个赌。

赌的是："未来五年之内电商在移动端的市场份额是否会超过70%？"方建华当然是持肯定的态度，而王国安则不相信。

五年以后，谁输谁赢？

方建华在这篇公开打赌的文章里这么写道：

"我为什么打这个赌？我觉得不是简单的一个赌局问题，而是正在发生的商业变革和渠道变革值得我们重视。我现在面临着一个问题，随着现在整个移动端的崛起，到底是要开发自己的App，还是要（借助其他工具）做移动端？

"移动互联网其实有很多想象空间。前段时间我刚刚在公司里做了一个非常重要的决定，把茵曼的移动事业部全部搬离我现在的办公室，在园区另外找了一个300平方米的地方，成立一个独立的移动事业部。我这么做是因为我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


虽然在线上小有成就，但所有同事还是习惯于用PC端的思维经营品牌。

“做这个决定，我的主要目的是避免用原来的惯性思维思考问题，我要他们离开现有的办公室，就是为了让他们脱离PC端的思维，重新定位和思考、布局整个集团的移动端。

“这个赌局绝非心血来潮，移动互联网整个生态能量的发挥才刚刚开始，我呼吁更多品牌商加入到这个赌局里面，打得越激烈，消费体验就能越顺畅，市场成型的进度就会比想象的更快一些。

“茵曼目前微淘粉丝有271万。韩后的王国安说不相信未来五年移动互联网的势头，我认为五年70%的占比，绝非天方夜谭。2013年年会上我就说移动是我所惧怕的趋势之一，第一季度苗头已经很快爆了出来，移动端交易占比40%，流量占比60%！”

在打赌的那几天，方建华和他的团队，还快速地做了一件事情：

他们在广州亚运会主会场，铺了一幅60m×60m，面积3600平方米的茵曼巨型二维码，覆盖整个足球场。“如果吉尼斯世界纪录靠谱的话，这个码将入选‘世界最大球场二维码’。”方建华说。

这也是茵曼移动端推广行为之一，方建华使用“巨大”的形象来表达他的战略决心。整个过程体现了茵曼团队快速的行动能力：一周左右做决策，两天的实操准备，不到四个小时完成布码。事后方建华感慨道：“高度默契的配合对这个世界来说太重要了，有人在想，有人在磨嘴皮，有人在看，一定是只有敏锐察觉、快速行动的人才是未来的胜利者。茵曼这个团队之所以越来越强，是因为我们定了一件事就一定会把它做成。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



那么茵曼最终是怎么定义未来移动端的布局呢？

方建华已经给出了答案："是不是我们建了一个App就可以？我觉得不是，作为一个品牌商，首先你要思考的是如何让你的消费者和你发生关系。强关系是建立手机移动布局的第一步，你如何按照社区的模式和你的顾客、粉丝建立强关系，把这一步做好了，你就不要担心你的移动端到底能不能做好。

"如果一开始经营就担心在移动端一天到底有多少销售额，这是没有意义的。我给移动事业部的定位是一年之内没有任何PKI（公开密钥基础架构）的考核，只考核和茵曼现有的粉丝如何在手机移动端建立强关系，如何在移动端做好我们的购物体验。"

"移动互联网时代，远不止想象的空间；可能会很痛苦，也会很好玩！"对移动端的发展，方建华心里已做好足够的准备，"研发和人才的投入可能在未来一年内不会见到明显的收益。"2014年茵曼对移动互联网做了重兵部署，成立了独立的移动事业部，截止到本书成文之时，据方建华透露，团队已在酝酿推出一个神秘产品，既不是App，也不是什么系统。不管具体是什么，都值得观察。

负责茵曼移动端产品的同事，其实一直在前线观察着各种新动态："现在移动路径也不成熟，大家都在摸索，作为商家来说，我们也不愿意去押宝，不愿意去赌，跟着走就好了。但整体的布局还是要做，不知道将来会发生什么，但是我们必须懂得这个事情。"

怎样把最好的用户和最忠实的用户慢慢地圈进来？

这是移动端部门在思考的事情。

"我们现在在做一套系统，这个系统是基于茵曼的，不再是基于平台的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


之前所有的会员体系、积分体系、等级体系都是基于平台的，打一个比方，你去天猫买一件茵曼的衣服，他可能给你的是天猫积分、天猫的等级，但是茵曼是没有这一套东西的。”

茵曼现在要收集各个平台的购买记录和成交记录，以后不管顾客去哪个平台买，到最后都要汇集到系统这里，形成茵曼自己的积分体系和会员等级体系。在这套系统上茵曼会很直接地跟用户产生交互和利益的传递，慢慢把他们变成茵曼真正的用户。

“我们不会去硬导，我们不是非要把天猫的用户导入到我们的 App 上，没有这个必要，在不破坏用户购物体验的情况下，让他们更多地去接触茵曼，这是我们的目的，我们后面做的所有的事情都是为了强化这个品牌对用户的影响。

“我们不希望会员一定要到茵曼的 App 上买东西，这个 App 最重要的不是用来做销量的，最重要的是做会员增值系统，这是我们的定位。对于茵曼来说，我们好好做品牌就可以了，没有必要自己建多大的平台，这与我们现有的格局是相违背的，我们也不具备建平台的能力，在目前的现实环境之下，我们更多是来做顾客的增值服务体系。以前我们发货之后，可能需要发三四条短信，以后在微信上就可以知道货是否发出，发到哪里了，我们可以把这个费用省下来……”

看到这里，你大概已经知道茵曼在移动端未来要做什么样的动作了吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

# 双十一冠军
# 是怎么炼成的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 一年的力气怎么聚结在一天

茵曼的第一个“双十一”是在又惊又喜中度过的。

2010年光棍节，11月11日，淘宝联合所有电商发起大促销活动，这个策划后来成为“双十一”的起源。

这一天，茵曼单日创下了660万的业绩，一举名列女装互联网品牌前列。在此之前，茵曼的日销量最高是100多万。

“‘双十一’早上上班的时候用户已经拍了50多万。到晚上12点的时候我们已经卖了660多万。后来同事发现，出现了很多超卖的情况，检查了一下，发现是我们用的订单管理软件出了问题。软件供应商说没给我们升级软件，如果单品销售超过5 000单就会出现超卖现象。”事后方建华接受媒体采访，说起当时的情况仍然心情激动，“当时感觉比地震中的灾难还灾难，那么多的客户怎么去处理？我自己两个晚上都没有睡觉。”

找到问题后，方建华一方面在网站公告了CRM出现系统问题的告示，另

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


一方面开始与软件服务商接触，寻求解决方法。

与此同时，茵曼迅速着手与所有当天购买衣服的顾客联系，调用所有人手发货和排查订单，对订单出现超卖的用户一一打电话沟通，指导用户要么退货，要么给予一定赔偿，并给所有用户一次五折购买的机会。

当日方建华原本安排了一个小的拍摄组记录一些公司的情况作为公司资料，不料却恰好记录下了整个"双十一"的过程，销量的狂飙增长、内部团队的加油鼓舞、遇到问题的焦急以及员工加班、打电话沟通的所有过程都被完整地记录了下来。

"双十一"之后，茵曼一方面安排发货，一方面将当日拍摄的视频、照片公布在网上，没想到此举反而赢得了用户的理解。"无论你遇到了什么困难，你的态度很重要，要真诚地去对待。"方建华说。

"双十一"促销虽然让茵曼的发货速度评分有所下降，其他服务评分反而升高。直到现在，茵曼的办公室还有一箱当时购买的用来给员工打电话的耳机。

此后，"双十一"每年都上演，成为所有中国境内做互联网销售的电商们的重要日子。

"双十一"的经历，让方建华想到的东西特别多。

他经常说："没有经历过'双十一'战斗的人，不能算是真正的战士。"

"这句话的背后，是我们从2011年到2012年对整个团队状态的一句总结，这种协作的默契度和忘我厮杀的向心力一下子冲到了一个顶峰状态。"作为领队厮杀的那个人，方建华觉得自己受到了某种刺激，情不自禁。似乎有上瘾的感觉。

这个心态在2013年茵曼真正成为女装销售第一之后，却开始平落。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“心态很重要，此时我的观点是‘莫把终生托大促’，摆正心态路才能走得正，只要方向对事情就成功了一半。一个健康成长的品牌靠的是日常的积累，看你平时业绩的稳定情况，考验你的基本功；大促对品牌的提升、团队的历练有很大帮助。”

对于每一个参加的电商来讲，“双十一”都不得不是一个系统工程。需要筹备、调配大量的人力、物力，为了一天的业绩、荣耀而“战斗”。

以茵曼为例，2013年“双十一”成功的背后，是24个部门、560多名员工将近一年时间的准备和精心筹划，产品研发—生产—追货—质检—入仓—策划—拍摄—平面设计—上架—运营—营销推广—销售—售后，“每一个环节，都是加班熬夜努力做出来的成果。”其中的各种酸甜苦辣，是赢是输，只有自己清楚。

“类似‘双十一’这种规模的大促，业绩重要是一方面，对我们而言能不能在消费者心中留下一个好品牌的口碑尤为重要，也是验证‘双十一’成败的关键。总地来说，我们会更加注重后端产品、物流、服务这些环节，公司几乎80%的人都扑到这里去了。我们相信消费者不只是为了买东西而去凑热闹，我的观点是做品牌是与消费者熟悉的一个过程，创造好玩的氛围，多互动，增进彼此了解，为盛宴精心准备礼品是你本应该做好的工作。”方建华总结道。

“‘双十一’本身也在磨炼中推陈出新，最终目的是给消费者好的体验，吸引更多的人参与进来一起玩。这里我也抛出一个给大家思考的问题，明年、后年的‘双十一’是否还是以低折扣作为亮点呢？这值得我们一起寻找新的突破口。”

茵曼在“双十一”，除了专供新款这些动作之外，尤其注意如何让消费者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


买得开心、玩得开心，以及体验到茵曼品牌及整个氛围的“慢生活”态度。

2013年方建华还特别启用了100人座席的电话客户服务中心，来减轻旺旺咨询量的压力，另一方面也可以提升顾客体验，把服务做得更专业，将与顾客的沟通放在越来越重要的位置。在物流上则进行地区分仓，提前把“双十一”商品存储到消费者比较集中的城市，加大“双十一”物流和配送的效率，同时也降低了大促期间物流堵塞的风险。这其实也是将服务质量置于品牌核心的地位。

作为一年一度的“双十一”，这样的大促已经形成惯例。无论是对电商而言，还是对消费者而言。

在互联网时代，恰恰证明了创造力推动了消费，消费激发了创造力。消费者都等着“双十一”上网疯狂购物，而电商们就会推出各种海量商品、创新营销，营造一个网络节的氛围，好玩又有实惠的东西买，大家都喜欢。

作为第一批“双十一”的参与者，茵曼已经将“双十一”列为公司的年度运营规划。围绕这个时间点来安排企业各部门的工作。

在上一年度末就对下一年运营目标、计划进行系统性规划，从全年规划，延续至季度规划、月规划，直至每一天的规划，按照这样的节奏有序发展；保持四季在健康的曲线上，以2014年为例，上半年日均销售额已经超过100万，那么根据这种步伐要进行适时地、策略性地调控，不要大起大落。基本上就能够顺利达到预期的目标。

“像‘双十一’这种年度大活动，它的意义不只是低价或者创造消费规模，而是触发整个互联网经济文化的‘质变’，是对互联网零售生态链的检阅，更是对企业、团队、品牌的一次大的推动，对社会生活更深远的影响和洗礼。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



茵曼可以说是最早领悟到“双十一”的意义和价值的品牌，因而也能借势得到真正的成长。

作为整个集团的老板，方建华说“双十一”当天有三个时刻他最兴奋：一是单品牌破亿的时刻，二是茵曼冲到女装第一,三是集团另一个女装品牌初语进入前十名。方建华最满意的一件事则关乎行业未来，就是互联网女装零售品牌（互联网品牌）能够连续三年稳居“双十一”女装前三。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


# “双十一”以及营销备战

2013年11月11日，《南方日报》在茵曼现场的记者这样记录了茵曼的一天：

0:04，销售额突破300万，天猫女装类目成交额第十名；

0:16，以1111万元成交额上升至第五位，前四位分别是欧时力、韩都衣舍、优衣库、阿卡；

0:36，排名再涨，位居第四；

1:09，跻身天猫女装品牌三甲；

8:20，天猫女装类目第一名；

10:30，突破7000万元，半天之内已经追平去年“双十一”全天业绩；

19:33，成交额破亿；

21:12，马云与茵曼员工视频对话……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为了这个成绩，这个平均年龄只有25岁的年轻团队忙得热火朝天。

“双十一”开锣还不到半小时，从设计部门借调增援的客服中止了原本的客服工作，用Photoshop（图像处理软件）细致地修改着一张产品图片。一打听，这款产品已经卖光了，她收到了调整产品的通知。她说，除了产品售罄，根据产品反响的数据分析，将大卖的款式调到更加显眼的位置是及时调整产品的另一原因。

她告诉记者，原本客服团队有200多人，为了“双十一”，公司从各部门抽调人手增援客服，总共有500多位“店小二”待命。她从10日下午2点左右上班，一直到11日凌晨3点，然后休息六个小时，9点再上班到晚上12点30分。

虽然声音沙哑，但CEO方建华在台上依旧慷慨激昂。台下的客服没有时间看他，手指飞舞，只有键盘声啪啪作响，此起彼伏……

以上所选的报纸上刊载的这几段话，是否足以让你亲临现场?

在茵曼有些部门的同事眼里，“双十一”并没有那么紧张。

“因为公司在这一天，各个方面都已经准备得很充分。为了一个目标提前半年就开始做准备，到那天其实是水到渠成的‘上台表演’的感觉。”

最有战斗状态的是敲字如飞的茵曼客服们。而行政部、人力部等部门送上爱心水果餐、爱心消夜，甚至献上了一场无与伦比的“春节联欢晚会”。

“双十一”这一天，茵曼推出了1800款衣品，其中300多个是专门打造的新款。“一年的设计为了这一天。”方建华说。

“一个品牌要想在千军万马的传统品牌和百花齐放的电商竞争中存活和成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


长壮大，靠价格显然太单薄了。这是一种长期的沉淀，是平时的服务、质量乃至整个公司团队实力的综合比拼。”方建华对自己所在的环境非常清醒。“双十一”这一天除了打折，更该做的是用心为消费者提供最好的产品，以及整个品牌的最佳体验。

方建华这一天会活跃在整个现场，甚至跟员工一起上传商品、改页面、调整导航、部署推广策略，鼓掌、欢呼，流下激动的泪水。

“双十一”是一个每年都发生变化的销售战役。各大电商挖空心思，都是为了能在这一天能获得一个好的销售业绩。有的大喜，有的大悲。

2014年6月，在为本书准备期间，我特意采访了方建华，在离“双十一”不到半年的时间段里，他在关注些什么？是怎样的状态？平常工作在抓哪几个部门？

方建华列了三条：

第一个重点是关于今年品牌的影响力如何去传播，“双十一”之前品牌的影响力如何去做传播；第二是“双十一”的款式是否真的很精准，消费者喜欢的款式是什么，爆款是什么，是否是顾客所喜欢的，这是公司会下大力度去做的；第三个工作是如何在“双十一”之前和粉丝进行互动，让他们提前参与进来，不仅是参与到选款，还参与到很多“双十一”相关的活动中来；跟顾客互动起来，让顾客为我们传播。

第三个工作是茵曼在2014年的重要命题，即如何提前激活“双十一”效应，把“双十一”的时间延长，或者说削弱“双十一”的集中效应。总之，在方建华的要求下，茵曼的全体员工已经早早进入了备战“双十一”的状态。

茵曼在2014年的“双十一”将怎么谋划？方建华透露了几个他所关注的角度：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



首先，2014年将改变为集团多品牌集体作战的方式，不再是盯着一两个单一品牌的表现；2013年是备了现货现料的模式，2014年转变为以C2B为主的模式，会提前一个月左右进行预售，以非常好的款式，非常高性价比的商品，让顾客下单付订金，以C2B为主要的业绩来源。

2013年更加注重的是在淘宝天猫内的宣传和推广，2014年是全渠道投放，更以注重品牌影响力的投放为前期工作，而且是把更多的资源集中到一个有影响力的营销广告平台上。

2014年茵曼的形象代言可能除了原来的模特之外，再加入明星（本书采访期间正在跟台湾某明星洽谈中）。

2014年开始，茵曼还默默地打通了全会员营销体系和积分体系。原来茵曼的平台很多，都是寄托在别人的平台上，天猫、淘宝、京东、唯品会等，“这对于我们全品牌商来说太分散了，今年我们自己研发了一个全会员营销的积分系统。不管消费者是在哪里买的，在茵曼的App上都有积分，之前是没有办法做到的。”这将是茵曼未来进一步尝试“社群经济”的准备动作。

2014年8月，作为“双十一”预热的前期动作之一，方建华代表茵曼，作为买手之一参加了东方卫视打造的国内首档时尚真人秀的新节目《女神的新衣》。虽然他抱怨：“一天做1.2亿销售，比上电视节目容易多了。”

“（事实上）我们内部团队对节目进行过几轮激烈PK（比赛），第一期录完甚至连退出的念头都有了。明星与设计师是按自身价值评估服装价值，给他们高价吧就蹦蹦跳，给了低价立马拉下脸不高兴。品牌方直接面对市场和消费者，总不能抛开商业和顾客反应而不顾。这种衣服设计出来给谁穿？”

“遇到我这样的买手，明星和设计师会很抓狂也正常。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


但是方建华还是对与这个电视节目的创新结合表示满意。

“品牌遇上营销创新，面临的是一次系统管理的大考验。做《女神的新衣》这档节目，要做到供应链、设计、营销、运营系统的紧密配合，前方竞拍完成明星设计款，后方供应链要快速反应，保障品质和款式，通过流转品牌、市场、运营部门，衣服才可能最终上架销售。”

在这个节目里，如果品牌买手出价选定了女神与设计师们的作品，就必须尽快生产出来，满足粉丝们的订单。而电视观众直接在看节目的过程中就开始下单了，边看边买。

“消费不再是赤裸裸地为了买东西而消费，而是在娱乐过程中，在了解了衣服之后，间接产生消费的欲望。这档节目，模式的创新、观众玩法的创新是我所看中的。在现场，几百名观众对女神款的反应是不一样的，看到自己喜欢的她们会欢呼，这是女生的直觉。至于出价，我重点考虑服装款式适不适合茵曼的‘慢生活’主张，明星能不能把服装的内在演绎出来。”

与“茵符”（茵曼对自己消费者的称呼）一起去看日出或日落，这将是茵曼在2014年“双十一”前期策划的最大型线下活动。

“现在城市节奏太快了，没有时间陪朋友和家人看日出、日落。看日出可以触动消费者心理。”

茵曼在营销点上，开始不再停留在晒产品特征上，而是更多地从消费者的情感来切入，这样无论是老客户还是新客户，都可以有情感认同。“我们从社会的层面，人的层面，去挖掘人的内心的东西，这也是和2013年不太一样的，我们的广告投放不再说我们的衣服有什么好，更多是从我们倡导的生活态度和人的生活形态来讲了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net




茵曼四次"双十一"增长曲线图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net




做生活的艺术家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net




2014年“双十一”
慢活良品包装箱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 守住战略地位很重要

2014年2、3月，开始有新闻披露茵曼秘密在计划国内的IPO计划。

摘取《每日经济新闻》的报道内容如下：

茵曼近期将完成首轮融资，投资方来自IDG（美国国际数据集团）和阿里巴巴，并指出本轮融资茵曼估值近1亿美元。据悉，IDG向茵曼投资大概1800万美元，占股18%。阿里巴巴则大概向茵曼投资了千万美元，占股15%以下。

就在（2014年）2月24日，茵曼首度承认其正在与阿里巴巴和IDG接触，接受来自双方的投资意向。“无论IDG还是阿里巴巴，我们仍在洽谈和考虑之中，至于具体投资金额及占股比率等细项，更需进一步洽谈，暂无最终回复。”

……若茵曼此轮融资成行，以方建华为首的茵曼团队仍然控股。有观点指出，从目前的美股行情看，茵曼1亿美元的估值已经是电商第一股麦考林的两倍。资本动向从侧面说明电商发展新局面——互联网原创品牌比垂直电商更值期待。茵曼获得资本市场青睐，亦证明了电商行业仍然是资本重点关注的领

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


域……此外，在本次融资中，阿里巴巴身影的出现则颇引人注意。据了解，这也是阿里巴巴首次投资互联网品牌。

不过，亦有消息称，茵曼从阿里巴巴方面拿到的投资实际上并非来自阿里巴巴集团抑或直属投资公司，而是阿里相关人士私人持股的基金，因此法律层面并不能称之为阿里集团的投资……毋庸置疑，对接天猫资源，让茵曼业绩实现了飞跃，在淘宝女装品牌中，茵曼可以稳定在前三位。

……此前，茵曼就表示将在两三年内启动IPO计划。如果此事成真，茵曼将成为国内首个互联网上市品牌。至于是2016年还是2017年，茵曼创始人方建华没有给出明确的时间表，但来自业界的推断，这个时间点有可能来得更早，“也许就是明年”。

关于茵曼的上市计划，分析人士称，相比于其他同行，茵曼从一开始创业就有正规化的管理和良好的财务公开制度。此外，广州政府对茵曼的扶持力度很大，更有冲动去促成这个事情。

方建华心态还是比较沉稳，他的观点是，IPO并不是茵曼当前最重要的事情，最重要的是保持这种良好的发展势头，实现IPO将顺理成章、水到渠成。

“守住战略地位很重要。”这句话是方建华在评价互联网品牌和传统品牌关系的时候说的。

他认为，目前互联网品牌之间是穿一条裤子的关系，面对传统品牌的攻势，示弱就会让用户的观念和线上资源更多地倾向于传统品牌那端，对自己所处的阵营非常不利。

当时因为坚持这个信念，方建华主动联合其他两家电商一起成立广告联

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



盟，而不是单打独斗。

2012年“双十一”，在茵曼还发生了一个在业内传为佳话的“爱情故事”。当天，方建华在个人微博发起诏令，动员全体互联网品牌团结起来，保住江湖地位，方建华的微博是这样写的：“‘双十一’大战，互联网品牌必须拿下前三，谁第一不重要，重要的是稳住江湖地位。今天早上我们已经占据两个席位，互联网品牌杀出一条血路，我们一起唱国歌……”在随后一天的“双十一”战役中，方建华甚至打电话叫醒了已经入睡的韩都衣舍CEO赵迎光，让他起床应战，最终靠茵曼主动在店铺首页以焦点图引流等帮助下，茵曼与韩都衣舍等三家女装品牌成功拿下“双十一”女装类目前三强。这个故事甚至在后来还被媒体引述转发，称：一个真正厉害的企业家，不只能给自己的公司团队打鸡血，而且还能给同行打鸡血，唇亡齿寒就是一个商业时代的残酷现象。

其实这句话也同样适用于高速发展中的茵曼。

保持良好的发展势头，守住战略位置，是同样的道理。

除了战略位置，茵曼的高管们在守住排行第一这个位置上的共识也非常一致。

“我们很在乎位置，这个位置没保住，你做再多的业绩有什么用？你明年做10个亿、50个亿，你排名第十，我觉得你还是没有价值。人家做第二名，做100个亿，虽然你也有增长，但是我认为没成功。”

其实处在销量排行第一的位置，除了品牌得到增长，在资源的配备上面也会得到倾斜，上、下游都会给能力强的合作伙伴各种配合。

当被问到决定排行第一位置的因素是什么时，茵曼员工都毫不犹豫地回答：销量！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


“目前我们都重视销量。做品牌，做这些东西，当然是很有用的，但是你做了很多，销售额没起来，证明消费者没认同你。

“我们到这个位置，都是别人学我们。当发现别人学我们东西很多的时候，证明我们还可以；当我们去学别人的时候，证明我们不行了，这是一个危机意识。”

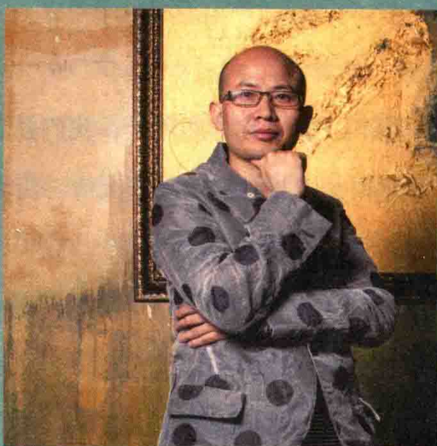
那么什么是保证守住销量第一的奥秘?

一个员工的回答也许很有道理：“前几名差距不大，我们会分析对手。我们能比别人好那么一点儿，我觉得关键是我们团队的激情，我们比他们有激情，这是茵曼的强项，不是我们不困，是有激情！”

位置意识，也是很重要的公司理念。特别是力争上游的互联网公司。

所以，电商们或许都应该感谢有“双十一”，因为这个游戏规则，让这个行业得到了更激烈的竞争，也同时得到了更健康的成长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

# 老方11篇管理心得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



# 中小品牌如何管理供应链

很多网友微信找我分享供应链管理，甚至有很多淘宝人也走入品牌创业，这是我2011年与淘宝女装小二访谈三个多小时的对话（实录），是我十几年供应链管理经历的实操手册，谈了很多供应链选择和管理过程的方法，也披露了行业潜规则，希望对中小卖家有所帮助。

## 淘宝集市卖家（C店卖家）如何挑选工厂?

之前C店卖家可能是代理别人的货，或者在批发商那里拿部分货，现在随着淘宝的发展、客户的发展，原有货的质量越来越难以得到保证，自己也有了创立品牌的梦想，想找工厂合作和加工。

同时，这个时候的C店卖家刚开始订单量不会太大，可能就是100件、200件，这个量想找工厂合作，比如，一流的工厂、国际大牌的工厂，肯定不匹配，因为100~200件别人可能根本不理你。一流的工厂全部是单件流水线生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


产，整个的生产系统，包括后整系统，基本上是半小时就能出第一件衣服，第二件衣服，后面的衣服，几分钟就出来了。这样的工厂只适合全球一流品牌产品的制造，目前淘宝卖家、商城卖家很难和他们合作。

二流的工厂，就是说第二类的工厂，有些淘宝C店卖家可以去合作，第二类的工厂有些是做代加工的，有些是做包工包料的。还有一种中型的工厂，大约有50~80人，是中型的工厂。这类中型的工厂，订单量大约是800件左右才会接的，单款至少要500~800件的量。很多淘宝C店的卖家，达不到这样的量，所以很小的淘宝C店卖家，还不适合这类工厂。年销售额2 000~3 000万的淘宝卖家，可能找这样的工厂比较适合。

### 如何根据100~200件的订单量，找到合适的工厂呢?

可能要找些小工厂，小规模的工厂不是说一定做得不好，小规模的工厂也有做得好的。当然，小规模的工厂要做成国际大牌的品质，也是不大可能的。但是，有些小规模的工厂也能做出市场上专卖店标准的货，在工艺上是能做到的。淘宝卖家有100~200件订单量的，找10~20人的工厂比较适合，这种创业型的工厂比较多，卖家在选择的时候要注意辨别优劣。

好的工厂，比如以前是给别的工厂打工的，是个班长，现在想自己出来干了，成立个20人左右的工厂；还有一种人属于在工厂技术上很过硬的，于是想做些高档的货品。事实上目前国内也有很多的品牌是小量的，有专卖店的，货品也能卖到800元、1 000元以上，但是它是小量的，他们也找不到大规模的工厂去做，那他可能自己就开个20~30人的工厂，做一些高端的货品，做出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



来的东西也是非常漂亮的。

另外还有一种工厂，老板懂得打版，也能自己管理工厂，老板对生产服装很懂，有些老板以前是做纸样师、打版师的，这样的老板对板型把握的比较到位，对服装的品质也比较懂。建议中小卖家找这样的工厂。

我看到有些中小卖家合作的工厂，大部分老板是不大精通服装工艺的，做服装这行，尤其是在创业初期，老板不懂，他又不知道请的人会还是不会。所以和不懂的老板合作，就可能被工厂“忽悠”，交了订金，货又做不好，做坏了又赔不起。创业型的工厂，一单也损失不起的，一单赔个几万元，可能工厂就开不下去了。老板如果自己不懂，最后出了问题谁担？而且，往往这类小工厂可能自己也请不起打版师，老板可能到外面去找个版房给淘宝的卖家完成一些版。

所以，淘宝的卖家要找工厂，首先要和老板谈，和老板沟通，看工厂老板以前是做什么职业的，对服装本身是外行还是业内的，要找有多年服装生产从业经验的。总之，淘宝中小卖家选择合作的工厂时，首先要看老板，看老板懂不懂行，看老板是否讲诚信。要找到一个诚信的人，通过频繁地和工厂老板接触，知道老板是个什么样的人，可以和工厂老板成为朋友，让大家相互知道各自的创业过程，了解彼此一路是怎么走过来的，常在一起喝喝茶、吃吃饭，成为彼此信任的朋友，建立伙伴关系，这个合作就很好了。其实现在找个好的工厂不容易，工厂工人越来越难招。

而不诚信的人，可能刚开始什么都可以装得出来，但接触久了，就日久见人心了。

另外，中小卖家在和工厂合作的时候，不要存有我是顾客、你是工厂这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


样的想法。事实上，工厂是你的供应商，你要将工厂当作自己的合作伙伴，重视和尊重。我在台湾有个客户，合作了十多年，对方年纪比较大，他将我和太太当作自己的儿子、女儿一样看待。即便现在我们不再合作，因为他年龄大了，还常邀请我们去台湾旅游。

## 看了老板以后，就要去看工厂的生产体系，工厂体系如何看?

1. 看是否有打样能力

确定是否有版师、版房，哪怕是个小小的版房，这是最起码的要求。中小卖家要求这个20~30人的工厂里面有打版能力、打样能力。如果没有打样能力，是比较麻烦的。因为这样的工厂会到外面去打版，我不建议工厂去外面打版。因为现在外面的比如广东市场上，是有一些提供打版的机构，但这样的机构其实属于培训的比较多，可能一个师傅带十个徒弟，承接一些对外的打样业务，因为要给这些徒弟实践的机会，所以这样的徒弟可能一两次都打不好。所以，淘宝卖家找的工厂要有打样的能力，这是比较重要的。中小卖家有的没有设计能力，有的卖家是原创设计师出身的，有设计能力，把图纸或者样衣给工厂，工厂要能够打样。如果工厂没有打样能力，或者工厂拿到外面去打样的话，就不大合适了。

也许淘宝的卖家在找工厂的过程中，比如在B2B上面去找工厂，工厂会说“有打样能力”。我觉得你去网上看这个工厂时，看他网上的展示和加工的产品是否是一类的产品，是很重要的。因为这么小的工厂，如果他的东西很多，什么都做，可以肯定他的东西是很烂的。在卖家和工厂打电话的过程中，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要看工厂擅长做什么，工厂可能说，“什么都可以”，这类工厂你千万不要去合作，因为他很可能什么类别也做不好。比如，对方说自己的特长是只会做梭织的，做梭织的也要分是做裤子还是做衣服，如果是做梭织的裤子，也是不一样的，针织和梭织有区别，上衣和下衣有区别。在网上展示的也不是全部，也要看看工厂的体系，通常的做法可以是，在网上收集资料、筛选、工厂考察。

2. 一要看工厂的卫生（这个很重要！）

事实上你进入工厂后，卫生环境决定一个老板整个的管理理念及生产品质。考察工厂，开始可以什么都不看，先看环境卫生，如果环境卫生好，工厂是基本 OK 的。相反，如果你进去后看到里面乱七八糟的，员工吃饭什么的都在车间，地上乱七八糟的。裁床上，师傅鞋子也不脱，往裁床上一踩，这样的工厂是不行的。事实上，我去考察工厂，对方可能特意打扫过卫生，我就不看了。我会去对方的车台上，摸一摸有没有灰尘，看看车台下面的车兜，如果是管理很乱的工厂，车兜里面都是乱扔的剩下的线啊什么的，是不会去清理的。如果对方知道我要去考察工厂，专程清理过卫生，但最多只是打扫了表面。所以，我会去车台看一下，看看车兜里面是不是有很多线头，或者碎布之类的东西。

广州也有一些做低档货的，比如沙河服装市场，那些都是低档货，工人日日夜夜在做工，一天做15~16个小时。

总之，卫生条件好的工厂，多数是小规模工厂里面比较好的工厂。这类小工厂老板的出身可能大部分是纸样师，他既然出来了，是有客户的，因为他以前接触过很多单位，而且他的技术很好，比如我以前的版师出去了，他自己开了个小工厂，他会和我们联系，让我们给他货做。他是大公司出来的人，通常素质是信得过的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



总之，在小工厂里面，这样20~30人左右、老板是大公司的打样师出身的、工厂管理不错、卫生好的工厂大约占小工厂的20%左右。这样的小工厂和老板是很抢手的。所以，这类的工厂还是有的，需要你去找。

淘宝的卖家以C店为主，可能很多卖家认为越便宜越好。淘宝卖家可能让很多工厂报价，本来你的单量就很小，再出去找个四五家工厂比价，来打样。事实上打样的成本是很高的，真的很高。可能人家会觉得你……所以，我建议这样的淘宝卖家看好厂后，就找两家厂家，给他们不同的版就行了，不要同样的一件衣服，可能只做200~300件或者300~400件，你让四五家工厂去打样。人家虽然是创业型的工厂，但工厂很懂这一套的，同样的一件衣服给四五家工厂去打样，工厂一般能闻得出来，人家能发现的，工厂会认为这个顾客肯定是很压榨工厂的。

3. 要看“尾部”的生产能力

“尾部”是广东的说法，就是衣服的后道（后道包括：扣眼、整烫、剪线头、打包装、贴纸工序），衣服做成成品后，需要打扣眼、整烫，这种小型的工厂通常就是2~3人，尾部后道一定要有，如果工厂没有后道，质量是没有保证的。

有些小工厂可能只有车缝部分，因为扣眼机、凤眼机、打枣机比较贵，所以，这些小工厂的后道可能要拿到外面的专机店去打，但是这些小淘宝店的商品经过了太多环节，拿到外面去外包，质量是难以保证的。淘宝现在的买家对于质量的要求越来越高。所以，建议淘宝卖家找小工厂，也要找那种“麻雀虽小五脏俱全的”工厂，要有5~6人的后道能力，比如，拥有整烫、打扣眼等整套能力的。当然，凤眼机这样的设备，一般的中型工厂都没有，一台凤眼机要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



十几万，只能出去外包。但是基本的订扣机、直眼机这样的机器要有。

所以，看工厂一要看卫生，二要看有没有后道，三要看生产的质量。千万不要迷信样衣，我绝对不去看样衣，因为老板知道客户要来，他也可能到市场上采集很多样版过来，到底是不是他做的，不知道。所以，我一般是不看样衣房的。我去样衣房只是大概看一下这个工厂生产的都有哪些东西，比如，我看到样衣房里都是梭织的东西，我认为这个工厂是做这一类的。样衣房可以用来分析工厂的强项是做哪一类货品的，也许他有一个小小的样衣房，也许他没有样衣房，只是放在一个小小角落，然后拿给你看。但怎么样去考量工厂东西的质量呢?

其实还是要到现场看他正在做的货，在后道的半成品，才能知道他的货是否达到淘宝卖家对质量的要求，才知道这个工厂的水准如何。淘宝卖家也看得出来，哪些货是合格的，哪些是不合格的。

以此作为依据，来判定是否可以合作。另外，也可以看看他的设备，我们不能对工厂要求过高，如果设备很陈旧，那他可能买的是二手设备，如果二手设备又是国产的，那可能这个车（设备）会经常漏油了，你是小工厂没关系，但是你的设备，无论是国产还是进口的，最起码要八九成新，这样的话，工厂就具备了基本的生产条件。如果工厂连20台新平车都买不起（每台平车成本1 000多元），那说明这个工厂的基础条件还没达到，老板可能就是拿出了1~2万元建了个工厂，要知道基础设备会直接影响到产品质量。有八九成新的设备，这样的平车，一般不易漏油，这样工厂才能够找到稍好一点儿的技术工人。

小工厂有时候工资并不低，有些小工厂的产品单价可能还高一点儿，技术相对好一点儿的工人，是喜欢到这些工厂的，因为相对比较自由，没有大工厂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


严格的管理制度束缚。所以，设备上的选择要新，不能太陈旧，这是一个考量条件。

下面一步是，谈合作。

如果工厂生产产品的品类和自己需要的商品品类是一样的，可以先寄样衣给他们，不要急于出样，让他先报价。报价是什么呢？是工厂看到这个样衣后，看他有没有能力做，因为他要在市场上去找面料，然后报价给你。要看报价的价位是不是你认可的，如果你本来是做60元的衣服，对方报100元，和你的价位相差很远。如果报价你还没有认可，就让他先打样，这样工厂就可能要你付费了，要收你300~500元一个版。如果是报价得到了淘宝卖家的认可，且支持工厂打样要收费的模式，淘宝卖家应该要付这个版费。

打样时，是先报价再打样，看他打出来的样衣水准及质量如何。如果第一步看工厂卫生，第二步看工厂后道都没有问题，但到了打样不符合你的要求（差距太远），这样的工厂马上砍掉。所以，找工厂省心很重要，如果一开始会给你带来麻烦，将来会给你带来无穷的麻烦。当然打样的过程中，可能还有修改，可能还要再次复版。

到选面料部分，我不建议中小卖家几百件的订单，卖家自己拿面料给工厂做，因为风险更大，成本也高。一旦淘宝卖家没有鉴别工厂的能力，最终衣服被工厂做坏了，人家是不会赔的，最多被你扣一点儿加工费。如果质量达不到你的收货标准，工厂可能会要求你现金提货，最终造成淘宝卖家人财两空。

如果是工厂包工、包料的话，就不同了，因为淘宝卖家可以说不要工厂的货了，而工厂有先付出的成本在里面。面料的成本可能就占了50%，而卖家刚开始一般只会付20%~30%订金，这样工厂是有压力的。一般包工、包料的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



工厂相对来说体系还是成熟的，建议淘宝卖家没有达到500~800件左右的订单量，不要去买面料。也许淘宝卖家没做过制造业所以不知道，可能认为更省钱，事实上不是的。

## 如何判断报价呢?

淘宝卖家接工厂报价的过程中，自己心理要大概有个维度和明细，要清楚报价由哪几个维度构成：面料、辅料、印绣花工艺、加工费、工厂的管理费、利润，构成一个总报价。所以，如果工厂要加价，是加哪一块，就要先知道工厂加价的构成是什么。有一种情况，就是工厂在第一次报价的时候，报低了，或者报错了，工厂只有很少一点儿利润。当你要加单做第二次的时候，工厂可能会和你提出来，原有的价格可能很难做下来。这个时候，你要知道对方的难处了，对方第一单确实没赚你的钱，当时也是为了抢你的生意，这个时候，他提出合理的加价要求，建议卖家酌情考虑。

其实工厂临时加价的情况很少，但出现了加价情况时，你如果看到对方提出的加价构成是合理的，也判断老板是诚信的，就要给对方留合理的利润，毕竟工厂也要生存和发展。一般一件衣服也就加了两三块，因为可能他第一次和你合作，第一次报价时是少报了点儿，工厂也希望二次合作，再赚点儿回来。

做第一批订单的时候，就有付订金的环节，大家初次合作，彼此可能还不信任，500件的单，如果是50元一件的话，合计是2.5万元，你付出0.5万元的订金，这个问题不大。一般20人的工厂，老板至少需要7~8万元的投入才能搞出来，信誉还是不怕的。当然，第一次合作的工厂，建议淘宝卖家一开始不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


要给几万件或几千件，可以多拿几个款给工厂做，订金不超过3~5万元，但也是存在风险的。因为广州有些小工厂，可能今天还在这里做，改天又卖了工厂或转让了，到另一个地方做。所以，淘宝卖家对订金也要把控。

第一单付订金的时候，你可以和工厂商量，看是否可以在工厂买面料的时候一起去，毕竟大家是第一次合作，和工厂讲得客气点儿。大家一起到面料市场选购面料，在买面料时将订金付了，这也是一种风险掌控。合作的工厂，最好要有营业执照，但广东的小工厂，没有营业执照的很多。这个时候，可以用工厂老板的个人名义来签订合同，也是一种掌控的方法。付订金之前，把一些合同签好。

第一单货要管好，每个客户的要求不一样，第一单货在生产过程中，你最好去看看，去亲自跟进一下，让工厂慢慢适应你的订单需求标准，这是从付订金到生产过程的管控。

另外，要让工厂重视你，什么叫重视你？其实淘宝上的款式很多，你找到这样一个工厂，你要保证它长期有货做。工厂也要考虑今天、明天、后天做什么，工厂也要安排的，如果你只是有一单没一单地给工厂做，你给工厂赚的再多，工厂也不会重视你。哪怕你店里暂时生意差，你也可以先安排下一季的订单给工厂生产，让工厂有个稳定的收入很重要。如果你让工厂不赚钱，人家怎么会有心思和你做下去？所以，要保持源源不断的货进来，让工厂有钱赚。比如一个小工厂，又要做三到五个客户，他也很头痛，因为每个客户的要求不同，质量运作流程也不一样，工厂也很累。

所以，淘宝卖家找到一个工厂，让他长期有货可以供很重要。有些淘宝卖家，今天有货，让工厂拼命做，但是一旦没生意了，或者自己都忙得不行了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



顾不上工厂了，这样就不行，要有长期合作关系，这一点很重要。

## 天猫/淘宝品牌和工厂的合同怎么签？

前面提到了，工厂如果没营业执照的话，用工厂老板的身份证签。同时，你要让别人相信你，你也将自己的身份证给对方看。在合同签订过程中，货款、质量检验、交货日期这三个维度是很重要的。工厂往往随便签个货期，但到了货期也没给你货，延迟发货，要想工厂赔钱给你是不可能的。只有一种情况，工厂延期很严重，给你造成了严重的损失，你只能和对方沟通，你要拿出证据给工厂看，是他们给你造成了实际的损失，比如本来某件衣服计划一天卖出15件，现在因为工厂的原因，自己无法销售，正在给你造成很大损失。将销售记录给工厂看。比如淘宝卖家已经和工厂合作一段时间了，已经卖了工厂生产的1万多件货了，工厂也有钱赚了。那么这次工厂是否能弥补你的损失？或者是生产下批次货的时候，与工厂沟通要他是不是少赚点儿？淘宝卖家和工厂的合作是个慢慢适应、磨合的过程，工厂也会犯错，不允许工厂犯错是不可能的。这个道理跟管理公司的员工是一个道理，员工也有各种性格的人，跟找男友、找老婆都是一个道理，是个慢慢适应、磨合的过程。

## 交货日期的问题有哪些？

在签订合同的时候，就要让工厂有这个意识，让工厂根据自己的货算一下时间，让他们的脑海里有重视你货期的意识。有的卖家是这种情况，比如，这个货好卖，要求工厂两天内赶出2 000件，单价给高点儿也行。小工厂的老板也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


答应赶出2 000件，反正有钱赚嘛，然后将你的货部分外包给别的工厂做，他本身就是个小工厂，又没有外包的能力，结果就会出现，本来工厂和你合作时，第一批货做好了，第二批货也做好了，但你们的合作就死在这批赶的货品上。最惨的一单往往也是最大的一单，就完蛋了。所以，和工厂签订货期的时候，一定要考虑工厂的产能。这很重要，要量力而行，要切合实际。

## 货款方面?

在前期合作的时候，一般别人是不会给你赊账的，即验货以后付款。这里有个建议，淘宝卖家在初期合作阶段，工厂给你的货品最好是全检。这个目的是：让工厂感觉到你对质量是很重视的，对质量不好的货品，该返工的返工，该作废的作废。验完货以后，你再给工厂钱，是没问题的。淘宝卖家不要想一开始合作，就跟工厂谈先欠多少钱，这个是不行的。因为刚开始合作的前一两个月，相互信任度比较少，所以，卖家应该在验完货后给工厂钱。也许淘宝卖家认为自己没时间验货，要求工厂发货给自己后，自己再给钱。那工厂也担心货发出去后，收不到钱，货到底给还是不给，工厂一般也不懂支付宝担保交易的。订金付20%~30%，验完货后，付全款给工厂。合作了2~3个月后，卖家可以欠点儿款，这可以掌握一些主动权。工厂这个时候也赚到点儿钱了，工厂如果在你身上赚了8万、10万的，你欠1万、2万货款，在已经建立互信关系的前提下，问题不是太大。后期工厂发货给你，你验了不合格，要工厂承担，工厂也愿意承担。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 第一批货和第二批货的面料（色彩等）看起来不一样？

布料的染色，一批次和一批次出来的东西在色差上肯定有区别，当然也要看什么面料，如果是棉布，色差肯定有区别的。因为布行不可能只做你一个人的生意，一缸布可能染了2 000米，卖给不同的人，等你下次再来拿的时候，又是新的一缸面料染出来的。好像我们以前学美术调色一样，你第一次调出的颜色是蓝色，你可能做不到第二次调出的颜色和第一次一模一样，这也跟染色的道理一样。

淘宝卖家这样小批量的订单，工厂只能在市场上去采购，比如去广州中大面料市场采购。采购面料有很多技巧，如何鉴别？这里面有很多技巧，其中一条原则是，一分钱一分货，这跟淘宝上去淘衣服是一个道理的，你要相信。

## 在面料质量上如何把握？

比如，广州中大面料市场，表面上看，同样一个面料，可能有千差万别的价格，这很正常，因为每一家做布料的定位不一样，布料有质量好的，有强工艺，有半工艺，有介于两者之间的。所以，第一次让工厂打样的面料，你最好把面料留个底，那二次买面料、下订金前，将第一次的面料发给工厂看下效果。建议初期的卖家可以和工厂一起去看看面料，第二批次是否和第一次一样。什么叫强工艺、半工艺？就是你新买回来的衣服，洗后发现面料缩水，这就是半工艺造成的。强工艺是做了缩水处理的，注毛处理、除毛处理等。如果没做的话，洗过之后，缩水、褪色都会发生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当然，也要防止工厂第二批偷梁换柱，工厂可能觉得第一批次的货赚钱少了，做第二批的时候，会去市场上找外表看起来差不多的面料，实际上相差很大的。

## 如何从外表上区分强工艺和半工艺?

首先还是从价格上区分，尤其是对工艺不那么专业的人，面料的价格在一定程度上可以区分出面料的品质。如果第一批次的货你接受了，那第二批次的货，你仔细看面料是能够看得出来的。看面料是否褪色，有两个检验的方法：用一张白纸，在布料上鲜艳颜色的部分擦一下，如果是褪色的面料，白纸上会出现褪色的；用一个杯子，里面装满30℃的水，将面料放入泡上5分钟，就能看出是否褪色。如果是紫色、蓝色这种本身颜色重的，第一次多少都会有些褪色，但是不会褪得特别厉害。没有固色的衣服，如果和其他衣服一起洗，会将其他的衣服都染色了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



# 茵曼在天猫的“三大劫”

2013年9月25日

我们有三大精神：“吃蟹精神”“袋鼠精神”“大海精神”。公司创立初期，这些精神是我们团队的“性格”，发展到2011年后，成为公司的“三大精神”。

我们能走到今天，得益于团队每一个人的勤恳工作，加上来自“三大精神”的凝聚力，这就是活下来的“法宝”。我认为一家企业的成长，可能有时机、有策略，没有多少幸运的成分，只有比别人付出更多，有危机感，看得更远……

和许多人一样，我进入电子商务圈子，和马云有关。

2005年，我的外贸生意不好做，马总在广州东方宾馆召开第一届网商大会，他亲自指挥布置会场，讲到日本、韩国电子商务的发展历史，他觉得中国商业很不发达，所以建了阿里巴巴B2B网站。我在底下听着，心想做外贸不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


能只有一个大客户，我认为这是一次机会，就尝试着加入了阿里巴巴。

到了2007年，我们发展到一定规模，但是发现外贸的形势越来越不好了，美元越来越不值钱了。辛苦这么多年了，我觉得应该有一个自己的品牌，才能有点儿意思。2008年正好淘宝商城在广东招商，我的生意又迎来第二次大转折，从B2B转而尝试做淘宝商城（现天猫商城）。

那时我心里没底，做天猫只是抱着尝试的心态，外贸工厂那边没松手。整个淘宝，2008~2009年，大家都做韩装，大学生都喜欢，天猫的主要消费群体就是18~22岁的年轻人，而我们的定位是心理年龄25岁、实际年龄30岁的那群人，定价也比他们高。那时候很多人就讲我是个疯子，说天猫怎么会有人买棉麻衣服，那几年的女装市场几乎被欧美、韩风垄断。

也的确，当时我们投广告收效很小，10万的广告投入，我们只卖了1万元的东西。整个2008年，我们才卖了几百万的货，2009年卖了700多万，2010年有几千万。这三年，我一共亏了两三百万，这事只有我知道，我公司同事，甚至连我太太都不晓得。

茵曼的真正飞速增长是从2010开始的。到2012年，茵曼年销售额达到三个亿。2013年茵曼一季度已经超过一个亿，是去年同期的6.6倍。别人说我们运气好，做得很顺利。实际上，前前后后我心理上至少经历了三大坎儿。

### 第一关，2010年底把赚钱的外贸彻底砍掉，全力做看不透的天猫。

如果我不放弃外贸工厂，茵曼不死最后也只能是一家普通的小店铺，为（砍掉外贸）这事我们内部团队开了一个多月的会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



淘宝第一波浪潮是大学生创业；第二波浪潮是有些创业基础的人进入，这两个阶段基本是看销量。到了2012年，天猫商城成为一个企业级的竞争平台。我不算最早的一批，只是进入的时间比很多人早，我们占了早期进入的优势，企业级竞争不多，有发展机会。而现在开始做品牌的人，要与传统几十亿、上百亿企业进行竞争，这得有多难。

## 第二关，定好位之后，我坚持住了。

在2008年的时候，棉麻有人比我做得更好，比如武汉的子牧，他们的广告语是“会呼吸的棉麻”。我们那时候还是“爱在城市中的自然”，太直白了，觉得俗气。2010年我们就想广告词，想了几百个，几个月都没想好，后来找广告策划公司依然没有满意的。“棉麻艺术家”是我自己早就想的，对比来对比去还是这个好。

定位好之后，我就专心坚持。2011年底，将工厂全部外包，后来将物流管理委托外包。外包看起来成本高了，比如物流外包比自营高了10%，但是却缩小了无形的损失，他们比我们更专业，错误率大大降低，能提高顾客的体验。更重要的是，我们的主要精力可以放在做品牌上，在同品类中我们上新是最快、最多的。

不过说实话，我也怀疑过，能熬得过两三年，主要是因为我不是白手起家，所以我敢坚持品牌风格不变。坚持定位不变对茵曼非常重要，让我们积累一群稳定客户群，回头率在50%以上，等到了天猫2010年之后的机会。而其他看似定位的卖家变来变去，最后都消失了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


2010年，我们第一次参加“双十一”卖了680万，公司软件系统崩溃了，超卖了很多订单，遇到了地震一样的灾难，我和我的团队用100多个电话机，一一打电话给顾客道歉，并在帮派中公开直播我们处理超卖的实况进度。那个时候，我们公司发展快不快？不快，我们那一年只卖了1 000万。一天就卖了大半年的订单量，我们全体通宵了一两个晚上，一共加班了大概20天。如果不是靠大家在一起克服困难的精神，那一次“双十一”我们就垮了。

这次事件令我深深体会到，管理外贸工厂和管理淘宝团队，完全是两个概念。我开始重视公司文化建设，注意学习管理年轻人的方法。我始终跟员工说，我们大家一起加了一个通宵班比在五星级吃个饭，彼此之间印象更加深刻。后来，我听说我们很多同事和新员工分享时会提到那段加班通宵的日子。

## 第三关，2012年之后，我们忍住了贪心。

2012年之后，淘宝卖家被广泛关注，有些卖家一下子做了十多个品牌。事实上，他的老板也许自己都叫不清楚这么多品牌，后面肯定就碰到问题了。此外，从2010年开始就有人认为互联网品牌一年两三个亿就很难跨越了，许多人开始走线下渠道。

那时候，我也在怀疑，是不是天猫真有天花板？出于各种考虑，我没有用多品牌应对天花板，但尝试开了一些线下店。对比线上100%~300%发展，线下店的收效甚微。后来我觉得天花板这个问题考虑得太早了，因为线上增长速度放在那儿，所以很快调整，关了线下店。

在品类扩张上，我也认为团队和时机非常重要，到2012年初只做了一点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



儿服装配饰，后来陆续增加了小量鞋子、包包，针对“棉麻生活”做品牌计划，做法相对稳健。后来证明，不冒进对于我们来说是对的，如果一下子扩充很多品牌和品类，现在的茵曼还承受不起。不过在当时，这的确是诱惑。

经历了这么多考验与成长之后，我觉得自己的心态变得更年轻了。之前做工厂，面对的都是工人，上班的时间很长，从早上8点到晚上12点。现在面对80后和90后，自己从内到外的精神面貌都变了。虽然辛苦，但很开心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 供应链往往是品牌之痛

2013年4月17日

中国的供应链或者电商已经发展到今天的节骨眼，技术层面的大家都会，但供应链这套班子，圈点的面太广、太深，目前没有任何人可以说自己已经摸索出了一套成熟的系统，包括正摩拳擦掌准备上网的传统品牌。

我有一个观点，可能听起来耸人听闻一点儿，拿出来和大家探讨：供应链管理不好，将是中国品牌和世界品牌的下一个灾难。现在的电商已经不是原来大学生在淘宝上开一个店就可以发展得很好的了。从最近的两年来看，能够成长好的电商品牌，拥有一个强大的团队，特别是供应链。

2010年，电子商务只占到我们公司20%的销售份额，2012年我们企业的营业收入已经完全来自线上，今年第一季度的销售同比增长6.6倍，销售额超过一个亿。这组数据外人看来是茵曼的荣耀，可对我们团队而言，却是一次又

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一次的严峻考验。

外行人看热闹，内行人看门道。众所周知，在互联网、在电子商务行业做品牌，尤其是服装品牌，是何等艰苦。

## 网络零售品牌供应链现状

2011年，我们30%的款式都是快速供应链出来的，这种直接采购导致部分款式面料的体验不尽如人意。2012年，我给团队下死命令，必须升级加工厂资质，将品质提升到国家一等品标准（定制面料和生产）。

供应链给中国品牌留下了太多的创伤，很多人都因为供应链管理失控、现金流出现断节，死在库存上。他们前期疯狂扩充品类、大量盲目地生产和出期货，很大原因是没有柔性化供应链。比如：

2011年，设计开发的面料品种繁多，集中度不够高；对面料的快速供应链要求更高；但我们不得不面对这种残酷现实，快速供应和品质天生是一对冤家。

没有合理控制出货时间：没有制订分批、按销售季节、按销售数量出货的计划。大批出货导致货期加长，仓储周转减慢。往往旺季的时候，大批量的到货会导致尾部品检压力山大，仓库放不下。从老板到运营层，天天跟在商品生产的屁股后面团团转，乱成一团麻；销售端和商品生产吵得乌烟瘴气。

无计划地加单，加单的数量和生产的产能、配备的人员不相匹配，供应商资源跟不上。运营不懂生产，生产不懂营运；老板也一样，懂运营的不懂生产，懂生产的不懂运营，常常会出现运营和生产的人都跑到老板办公室评理的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


现象。

出货不及时，出货周期管控没有形成规范体系，甚至承诺给顾客的预售款不能按合同货期准时出货，不能准时发货给顾客。

很多老板认为，加工厂价格越便宜越好，加工费越低越好，让生产人员满大街比价。这是农民都会干的事情，不叫体系，将导致不堪设想的后果。

服装品牌，库存是致命伤！

## 为何会这样?

我们也分析了造成以上状况的原因：

1. 盲目地大量订货，传统的服装品牌开个大牌的走秀会、表演节目，给代理商打打鸡血，代理商脑袋一热，就下了一大堆订单。品牌商一汇总，这季度的订单量不小，殊不知代理商的库存十分紧张。这时候，甲方心理就嘀咕着，今年这个代理商不行，明年再换一个，再不行公司就把这个区域代理收了，公司自己干。

2. 电子商务现在热得如火如荼，很多人都想搭上这班车，俗话说要么电子商务，要么无商可务。他们一上车，就背了很多货，炸了很多广告。我有一个传统领域的朋友说："我今年炸个2000万的广告，我不信这个邪，干不过你这帮小年轻。"结果，一天投了七八十万的广告，只换来了不到10万的销售额，仓库压了一大堆货。最终才明白，电子商务不是那么简单。

互联网零售，最大的好处是品牌商直接面对消费者。掌握了所有终端会员的消费需求信息，借助你的老顾客，结合互联网营销的一些手法做到精准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



预测，哪些商品好销，哪些商品应该淘汰。再结合商品的销售周期，就能科学地预算出下一季度的订单应该下到多少。

去年全年，茵曼销售了185万件服装，就是利用这种方法。到年终盘点库存不到15万件，库存周转率5.5次。

去年一年下来，我看到很多的同行，包括我自己在内，用了50%的精力在供应链上：系统信息化的流程、供应商资质的标准和重新审定、提高面料配件的品质、优化运营与供应链的对接流程，提高款式销售的精准度，平衡生产厂家品质与速度等等。

## 2013年我们将怎么整供应链?

一、以加单为主的生产方式不会改变，改变柔性化供应链，才是解决问题的根本。我们的原则是宁可库存面料，也不盲目生产成大量成品。

二、宁愿放弃销售额，也不要生产不合格产品。

三、通过“期货”与“柔性”分开来做生产，这也将是2013年成败的关键。

四、削减供应商个数，优化繁杂的生产下单流程，精减生产管理和品控人员，保留精锐部队，与供应链厂家达成战略合作的伙伴关系。只有供应商吃饱了，我们（品牌商）才能过上好日子。

五、品控管理和发单人员分开两班人马进行管理，杜绝各种“放水”。

光有措施和战略是远远不够的，供应链要扛得住风浪，必须有自己的思想意识。我认为：

- 什么样的绩效管理制度，就决定什么样的行动结果；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


- 什么样的供应商，就决定了什么样的速度和品质；
- 什么样的思想意识，就决定了我们是什么样的人；
- 什么样的人，就决定了做出什么样的事。

## 如何保障产品质量达标？

### 一、建立规范的产品品质标准体系

严格审查供应商的资质，不在多而在于是否达标。在传统领域，据说有个潜规则：发生产订单的管理人员要拿提成，不拿提成的不好做人。明明是一个好好的供应商，因为不懂潜规则，因为不懂做人，后来因为各种质量问题而被拒之门外，这个道理，你懂的。这就是为什么老板要亲自审核供应商资质的原因。一旦经过审核的供应商，任何人不得随意更换。

品控人员，越精越好，高标准的货不是查出来的，而是由高标准的供应商做出来的。很多人有个误区，品检的人一大堆，加工厂的货送过来，退了一批还有一批，结果算下来的成本更高了，供应商也不开心了。

### 二、培养核心工厂，提前分配下单计划，确保这些工厂天天有单做

不设定过多的查货环节，而是用合格的品控人员（品控经理）一竿子到底，再到仓库的品控监管；在设计开发时，不合格的面料、没有经过检测合格的面料不能设计款式，达到品控从商品企划的源头开始把关。

## 互联网品牌供应链的“危”与“机”

随着二、三线城市发展，生产工人锐减，80、90后个个是大学毕业，不愿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



意再做服装工人。“未来品牌的供应链对科技含量的要求越来越高，整个自动化的水平也越来越高，全国的商业集群越来越集中，比如说浙江海宁的皮革，每一个地区有它的区域优势，现在靠单打独斗很难在未来的竞争上赢得优势。所以说我们要进行市场结构的细分，进行产业升级。

尤其服装这种多SKU供应链，一定是智能化、标准化、快速化和信息化的，未来一定会集中到我们每一个裁片、每一个布料，一定有一个唯一的身份识别码，所有的产品都能够被实时地跟踪。

技术工人是下一个时代的“打工皇帝”。互联网零售时代的品牌，要有改变供应链产业的雄心，只把眼光停留在企业的需求上，只会走倒退路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


# 网上零售年会演讲（实录）：茵曼如何权衡品牌与营销的博弈

2013年11月30日

茵曼今年做“双十一”了1.205亿，去年和一家线上品牌合作，今年我们集团联合作战做了1.65亿，我最高兴的是两个品牌成功闯入天猫前十。

我想说说我们在品牌上做了些什么事情。

这几年有很多的问题，也在高速地发展。今天我们要讲的主题是品牌营销，我觉得营销从茵曼的品牌本身来看，这几年只占了20%，最重要的是产品本身，产品的本质。

这几年的发展，从1998年开始做外贸，一直到2005年。这十几年我一直在帮国外品牌做一些代设计和代加工，我们在产品和产品供应链领域有一定的经验。我们创立了茵曼品牌以后，在整个产品端进行扩整合，在此特别讲一下2013年我们在哪些方面做了什么工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



今年我们投入500万巨资，建立了自己的实验室和检测室。从一块面料的成分含量开始做严格的检验，因为我们做这个实验室绝对不是为了摆摆样子，我们做一件衣服都经过了仔细的检测。这样可以看到整个供应链，而不是一味地讲究成本，我曾经写过一篇供应链的文章，我觉得供应链是一个既理论又实践的东西。很多人想降低成本，我应该做什么成本的衣服？一味地想如何降低成本，一味地去比价，我却以为比价这个东西谁都会干，哪一个工厂价低我就给哪一个工厂做，太简单了。

今年我们做了个大的梳理：

以前做的是一些比较有规模的工厂（供应商），觉得订单不是太大，这两年随着茵曼的发展，我觉得发生了巨大的变化。有一个工厂能做所有品牌的订单，一开始不大敢找他们，当我们的采购经理找到他的时候，他的太太是我们茵曼的忠实粉丝，而且非常愿意和我们合作，目前我们茵曼的面料占了30%的量，说明这几年我们在整个供应链上、开发面料的供应商方面，都进行了一个升级。

今年我们还会再整合供应链，原来我们供应链的工厂比较多，分得比较散，基本上有七八十个工厂，今年我们从工厂的战略合作上考虑对工厂进行了削减，对供应商的要求也进行了梳理，从70家工厂缩减到了30家工厂。结果证明我们是对的。我们所做的这些都是为了产品研发，我们的产品研发团队去年只有20多个人，今年增加了180人。我们一直都是围绕着核心竞争力，围绕着我们的产品，去开展我们的工作。

这些都是次要的，接下来，我也想和大家分享一下在“双十一”我们做了哪些营销工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


第一件事情：

有人知道在“双十一”的前夕，茵曼发生了一个“放鸽子”事件。这个事件出来以后，我的电话被打爆了，他们觉得茵曼是不是真的不参加“双十一”了，这在整个行业内引起了很大的讨论。但是过了几天以后，我们“放鸽子”的一个游戏在天猫出现了，真的是放鸽子。

通过游戏页面，能很好地把茵曼的“慢生活”理念传递给消费者。“放鸽子”的游戏上线是在“双十一”前15天左右，参与的人数是42万人，领到的优惠券也有30多万人，这个互动不仅仅是针对我们行业的，更主要的是针对我们的消费者，这是他们在“双十一”前的热身。这个营销很好地围绕着消费者做了一次互动，也有很好的话题传播性。

第二件事情：

我们举行了“麻花辫”大赛。大家知道我们茵曼的造型是梳了两个麻花辫的模特形象。“双十一”之前我们开了一个动员会，要求“双十一”当天每一个茵曼人，无论是男生、女生，连我也是一样，都要梳一个麻花辫，我们进行了麻花辫的PK大赛。

这件事目的是在公司内部形成一个热潮，然后再发动所有的顾客来宣传麻花辫造型，我们没有花一分钱的推广费，我们登上了新浪的话题，我们收到了两万多个顾客梳着各式各样的麻花辫的造型。

我们还做了第三件事情：

我们发起三大女装品牌，联合了阿卡和裂帛，做了250个时段的广告，这个广告应该有部分人看到过，我们没有提及任何“双十一”的相关折扣信息，而只是用画面和文字把我们三个品牌的性格和形象展示给消费者，和我们的消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



费者对话，我们也没有打任何“双十一”五折的字样。

事实上，我们在“双十一”做的这三件事情，我觉得都是次要的，是否具备互联网的思维来做营销，这才是一个非常关键的点，除了最终产品好，这是最基础的层面。如果产品不好，营销做得再牛，最终都是白费工夫。只有把产品做好了以后才能去想你的营销怎么做。

做营销，做品牌，我做的品牌对象就是一个人，这个人应该有一个味感。

比如茵曼听起来应该是什么声音，闻起来应该是什么味道。我们整个广告主题是“茵曼——棉麻艺术家”，我们通过一个问卷，解决了茵曼等于“棉麻”二字的质疑。

随着茵曼的规模发展到今天这个程度，今年有望达到十个亿，茵曼未来该怎么做？我们做了一次新的梳理。

原来茵曼等于“棉麻艺术家”，我们未来是否还是这样呢？我们梳理的结果是：茵曼未来要解决的是——茵曼等于“生活”。现在城市节奏太快，我们吃个饭也要赶场，大家习惯了看手机，看微信、微博（碎片化的信息），报纸、杂志很少人看，看的人越来越少。如果大家静下心来，在互联网时代，我们慢慢做好我们的商品和营销，如何让我们的生活慢下来，这是未来我们茵曼要解决的——茵曼等于茵曼生活。

我们所有的营销和传播，在2014年会围绕着茵曼的“慢生活”去做。

大家一定会问互联网发展到今天，品牌到了一定的规模，未来会不会遇到增长瓶颈？一年是翻一番？还是更多？我想未来一定会增长放缓。

茵曼明年开始会围绕“慢生活”做哪些事情？

第一，多品牌扩张，多品牌和多品类的扩张。茵曼明年会开茵曼鞋的旗舰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


店，茵曼女鞋旗舰店绝对不会卖高跟鞋，我们一定是卖低根的、中根的鞋子，适合茵曼“慢生活”圈子的鞋子。还有我们的配饰和围巾，围绕着“慢生活”圈去做我们品牌的多品类延伸和多品牌延伸。我们这次和初语合作，它适合中性比较简约的组合，这是我们茵曼未来三到五年应该做哪些扩张的思考。

“双十一”要想做一个很大的销量，很多人问“双十一”到底要不要参加？我们一桌的茵曼人在讨论。

我觉得“双十一”要不要参加？肯定要参加，为什么要参加？毋庸置疑的！

今年天猫的“双十一”不但只是一个天猫的“双十一”。在“双十一”以后我查了一个数据，茵曼当天在天猫造就了一个第一。后来又查了一个销售数据，在京东和当当也排第一。“双十一”整天在天猫上的流量是过亿的。当过亿的消费者浏览了天猫“双十一”茵曼的页面，我想对你的品牌是一个巨大的曝光。

另外，这对你的团队是一个大的考验，你没有经历过“双十一”，你不可能知道你的团队能力到底有多大，你的团队每个部门的沟通能力到底如何。你的供应链，你的仓储，你的快递存在的问题到底多少，对你的团队是一次极大的考验。

本次的“双十一”，30多家的媒体到茵曼现场和我们共同见证，最大的媒体是《中央经济半小时》，他们的记者也在我这里待了五天的时间，拍摄了很多茵曼现场的实况，还有政府官员也在我们的单位见证了我们茵曼的“双十一”。这个收获的价值也是非常巨大的。

我还是要讲一些话——

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在互联网时代做品牌，产品是基础，你的产品好吗？你的细节好吗？你永远满足于现状吗？你要永远给自己的工作、自己的品牌找到不完美的地方，不断地改善再改善，最终消费者才会为你买单，为你的品牌买单，不管你是线上品牌还是传统线下品牌，用极致的心态，做极致的产品，极致的体验，才会在新的时代打一个大的、胜利的仗，让你走向品牌的时代，让你真正成就一个伟大的品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


# 去掉暴利，才能拯救网上传统品牌

2014年2月28日

大国民，现在缺什么？

这个问题留给大家来回答。

消费缺什么？

缺的是好的产品，缺高性价比的商品。

营销重不重要？

重要，但是产品搞不好，再牛的营销都是白费工夫。

把产品搞好了，你这家企业自然就很牛。

互联网民在捍卫什么？

捍卫互联网精神，捍卫开放和平等的商业和社交关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 现实的网络零售生态，与互联网本质背道而驰

这几年，看到过太多的窘态。互联网零售刚开始割肉式地打开互联网零售渠道，培育起成熟的消费生活圈，带着价格战、卖血营商的骂名杀出一条血路……

至今为止，大家意识中的互联网还是传统品牌的“下水道”，为什么？

一直有很多观点在反思传统品牌为什么在互联网找不到出路，却没有看到互联网究竟需要什么样的品牌、什么样的商品。

线下品牌走的是渠道区域代理模式，传统品牌从品牌商到消费者，经过省级代理、市级代理、县区级代理再到店面，加上一线城市商场销售扣点25%~30%，30平方米左右的铺面租金大于50万一个月，落到消费者手上已经被加了好几重利润；算上铺天盖地的砸广告，线下品牌加价的倍率最少6~8倍，多的10倍以上，奢侈品甚至高达几十倍。整个暴利的链条都靠品牌养，到消费者手上的产品售价就不可想象了。

## 回到需求，看消费者的“潜意识”

苹果选用独家芯片CPU（中央处理品）、流畅的操作系统iOS，做工精湛、外形简洁……小米成功学习了苹果的性能造法和营销经验，并找到价格（性价比）的突破口。

小米把性能放大了，具备了很强的“放大”营销能力，消费者被它的性能打动，都在传小米怎么好用，怎么厉害。雷军总结小米成功的秘籍是“专注、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


极致、口碑、快”，这种互联网思维属于“快时尚”。

用户对商品的消化是分阶段的，首先感知商品的外观（款式独特），其次是售价，然后是商品的性能（功能），长久维护还要品牌给她持续的新鲜体验。

消费者在网上购物，会从产品品质、物流、售后、品牌主张、物料各个维度体验一个品牌，企业要通过反推了解什么样的品牌和商品能被互联网（民）接受。

女性服饰品类“没有独一无二的服装，只有适合自己独特的搭配”；消费者购买本身是一次搭配的过程，顾客最终享受的是整体感。根据茵曼这些年的总结，好的服饰品有五种特征：

（1）足够简单，不花哨；

（2）配色和特色罕见，定位购买对象；

（3）易搭配，是常搭色 / 款的最佳搭档；

（4）没有价格疑虑感，顾客第一眼判定了它的价值；

（5）品质可靠，品牌对品质有可信的作为和重视。

在呈现多元化消费的互联网市场里，要有能时刻感受到消费者需求变化的人。

## 过度营销拔苗助长，酿成“内虚”

我们在反思中国品牌的变化，从品牌认知的竞争，到商品竞争，再到营销广告竞争，新泡沫在慢慢地形成。搭建品牌生态链需要很长时间，付出巨大代价。当年传统品牌当道，宣传渠道单一，投巨资在央视广告、报纸、门户首焦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



进行疯狂投放，品牌因此获得高度的曝光。

有的传统品牌靠疯狂的广告博得了出位机会，还因此跻身主流品牌，卖高价赚暴利；甚至还成为被追捧的“成功法则”，这种现象应该见怪不怪了。互联网品牌会不会也重蹈覆辙？还很难说。

有记者问我一个问题：现在做一个互联网品牌起步价是多少？我在2012年回应要2 000万以上，2013年我告诉他们“起码一个亿”。并非品牌的广告费贵了，而是产品“性价比”的成本提高了，随便找一个工厂零单就能做产品，烧钱砸广告就能做品牌的时代已经过去。

原来的单一媒体传播通道，变成了互联网个体的信息流。社会化媒体、自媒体渗透到很多传播路径，客户端、微博、微信替代电视、报纸、门户网站变成了第一时间接触的信息通道，大数据一分析还能知道你昨晚是几点睡觉。

新媒体、社交媒体崛起，催生了小米等一些新品牌，单一宣传渠道的强势地位开始被削弱；而且这种变化，还会随着移动互联网爆发愈演愈烈。

做企业的人都要算一笔账，当你的广告投入占比增加的时候，整个公司的重心就会发生倾斜，对产品投入、消费体验的关注度会下降；营销只是一个品牌成功的辅助工具，它不能代表一个企业的模式或者根本。

忽视了消费者变化的信号，意味着错过了应变机会。把品牌赌在营销广告上，在我们公司是绝不能容忍的，所以今年我们的广告预算，被我砍掉了两个点以上，我并非要我的团队去做“无米之炊”，而要给大家压力去寻求新的突破，否则对捷径的依赖就会变成“传染病”一发不可收拾。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


## 创始人的初心与基因对品牌发展的影响

品牌在初期，是以全面撒网、重点培养策略攻占市场制高点；第二阶段是花前月下，开枝散叶；第三阶段是借势、整合、布局。

而品牌的经营理念又与创始人的基因和初心有着千丝万缕的关系。马云教师销售出身，天猫要打造一个互联网生态圈。刘强东从中关村打出来，京东剔除了3C（信息家电）价格的水分做正品。李国庆干过出版，当当把图书坚持做成了一种时尚品鼓励更多人读好书。无印良品创始人出身艺术设计师，追求给消费者物有所值的商品……寻根觅迹，这些互联网的格局观都呈现出很强的创始人基因，我认为这种坚持是无比重要的。

做品牌这些年，我与很多人在学习、交流，甚至我们也在试错，我认为在中国做品牌、做企业最难能可贵的还是创业精神、开拓精神、归零的心态。

很多企业做大了就容易飘起来，经营各种副业，各种副业又占主业的地位，最终没有了主次，丢掉了初心，这是很危险的事情。

## 去掉暴利，才能拯救网上迷茫的传统品牌

我曾经分享过，2011年开始我们着手对茵曼产品线和品质进行了升级，我在《互联网品牌供应链管理反思》的文章里谈了具体思路和做法；2012~2013年，我们发现的消费者数据有了巨大变化，老顾客购买占比50%，复购率达28%；品牌在百度搜索综合指数提高36%左右。

我提过一个观点，在透明开放的互联网市场，奢侈品（包含超出日常消费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的商品）难以展开市场。一两次选择不代表以后就是你的老顾客，消费者对个性的追求、搭配的需求已经远远超越了过往传统品牌灌输的大牌感、档次感。

3C 电器高价商品为什么卖得那么好？这与电器在线下、线上售价差距空间不大有很大关系，消费者认同度会提高很多，他们认识到了你实实在在地在做好产品，有了更多渠道能够了解价值的真实性，它有它的成功因素在里面。

早期，接触信息不对称、商业环境相对密封或许给很多品牌滋生了暴利的空间。随着更为充分的竞争环境形成和入门门框降低，这种可能已被大大削弱。

现在互联网上品牌拼什么，拼爹，拼钱，拼眼球？我认为这是极不正常的现状。古往今来，备受尊重的长青零售企业，一定具有出众的高性价比产品，和创新的消费体验。

“高性价比”代表什么？它不代表低价或者价格战。高性价比代表了没有层层暴利，成本价格更加开放透明，代表了互联网零售生态的良性竞争。

最后，一边想着高利润，一边想着网上圈地，在今天的互联网是很难实现的。对互联网变化的漠视，是对消费者的耐力考验，对未来互联网良性循环的挑战。真正希望适应这个生态圈的发展，更需要从思想意识和心态上进行改变，品牌商房地产模式的牟利势头已经消失，一切才刚刚开始……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


# 幸福的企业才能叫成功

2012年8月28日

到了九月，到了收获的季节，人们往往更加喜欢思考，作为茵曼创始人，我同样在思考：什么样的公司叫作成功？这个问题我在苦苦求索中追寻了14个年头，这两年在茵曼发展的高速路上，我更是不放弃和优秀人士去探寻，成功的公司是品牌知名度很高，还是有过千人的规模，又或者是有一套很先进的管理体系，还是公司很赚钱……

## 电商品牌企业的幸福危机

茵曼诞生于电子商务的爆发时期，从草根起步；我们知道这个求速度、拼实力的行业曾经是多么脆弱。有的企业可能因为一个“标题关键词”（宝贝描述不符）而付出巨额的赔偿；有的可能因为关键岗位的员工离职而出现工作断

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



层；也可能因为决策失误而导致企业经营直线下滑，这些细微的问题都可能引发灾难性的后果。我也知道有些同行为了挖茵曼的人开出三倍薪酬、甚至高职位的待遇，但让我最感动的是大部分茵曼人没有为高薪而心动，没有被单纯的物质诱惑而离开。茵曼正在努力让“实现员工梦想的平台”能落到每个茵曼人身上，让每个人都成为茵曼的主人，体现自己在这个大家庭的价值，收获付出的成就感，今年上半年推行的部门独立财务结算和组织架构调整，也是出于这点考虑。我们身处于一个需要能沉得下心、敢于担当、对自己工作的每一个细节负责的企业；要对我们茵曼人和茵曼大家庭负责；我们茵曼人敢闯敢拼、敢于设立梦想、对生活品质有追求的性格决定我们一生不求荣华富贵，更不奢翼可以一生震惊天地，而是感恩期盼能一起奋斗的兄弟姐妹，这对茵曼人来说是一种幸福。一种“得一知己足矣”的满足！

茵曼和茵曼人因梦想而聚集，为幸福而充满激情，这些激情来自员工的幸福，客户的幸福，企业的幸福。

和茵曼一样同行创业的伙伴有很多，大的有淘宝、京东，小的有广东本土纯电商弟兄，兄长们管理系统比较完善，有成熟的文化和美好愿景来体现员工的工作价值。可是，茵曼人为什么而工作？可能茵曼新人会觉得，老板办企业是为了挣钱，大家工作是为了工资。但是老的茵曼人更加清楚地知道，茵曼人工作首先是为了得到基本的生活物质利益，让自己及家人的生活得到保障。但是，茵曼人工作的目的远远不只是为了生存，挣钱只是方式，幸福才是目的，成员（包括家长）是为共同的幸福梦想而在不断地为我们茵曼人家添砖加瓦。茵曼人因为共同的梦想聚集到一起，在实现了茵曼人的幸福的基础上，真正把“棉麻艺术家”深入每个顾客内心，让所有人都体验到生活的幸福，从而去传

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


播幸福，耕耘幸福。

除此之外，茵曼人家还将分阶段推行更多的“家庭成员关怀”计划，让茵曼人在工作和生活上的需求得到重视和兑现；让信任的桥梁在此搭建，在真诚的心，在质朴的、一点一滴的举止中得以印证，让茵曼人在这个大家庭获得最真最诚的幸福感，亲爱的各位茵曼家人可以见证，我们的家长这么说，也要这么做。

茵曼人家是大家共同的家，只有每一个家庭成员真正的、持续的工作热情和创造力，才有茵曼人家源源不断的活力，茵曼人家的明天才会更加美好。

茵曼之家的成绩源于每一个茵曼人的倾心付出，我每天基本工作时间超过12小时，每天工作都觉得特别快乐，早晨一来到公司，就觉得自己有使不完的劲。茵曼的存在和发展源于它的点点滴滴，两次“双十一”，我们的电脑系统都累到趴下，但是茵曼人依然笑对四方客，超卖2万多个订单；全体茵曼人通宵达旦，给超卖顾客打电话道歉，说明我们遇到的困难，我72小时都没合过眼，和大家在一起，居然丝毫没有感觉到累，最终茵曼人用真诚和行动换来了顾客的包容和支持；2011年“双十一”，凌晨的一个小时内老顾客成交金额达880万，茵曼人高效的配合带动着一串串数据上升跳动，那种场面，心跳加速、令人期待，令人为之疯狂。和所有同事一起快乐地工作就是我最幸福的事，即便再晚再累，因为我热衷并追求这种年轻的工作状态。作为一个公司的创始人，我最大的责任就是为员工创造幸福的条件，为顾客创造幸福的体验。

茵曼为什么而存在？这个问题的答案是：茵曼之家为茵曼人和社会的幸福而存在，正所谓“利人利己”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



都说顾客是茵曼的上帝，我认为公司有两个上帝，一个是顾客，另一个是茵曼人，而且茵曼人应该是公司的“第一上帝”。道理很简单，先有茵曼人后有顾客，没有满意的茵曼之家成员哪里有满意的顾客；再者，没有茵曼人自己的幸福感，顾客对茵曼品牌也不会有幸福感，顾客不能体验到满意和幸福，何来品牌的美誉度，何来茵曼的未来？

每个茵曼人心里都清楚，我们的产品和工作还没有做到完美，也不可能做到100%的完美；但有幸福的茵曼人在面对顾客，经营顾客的消费需求；大家在工作中就一定会不断地改进、提升，让顾客感受到“茵曼人”的真诚和用心，感受到这个品牌的信赖。

对于一个需要沉得下心、敢于担当、对自己工作的每一个细节负责的企业，在追求利润的同时，我们绝不能“走得太远，却忘记了为什么而出发”，这些都很值得公司反省和深思，尽管我们已经做到了很多同行没有做到的员工关怀，在外人看来茵曼做这些已经足够了，但在我看来，还远远不够。我们要不断地去探索和追求做幸福企业。

## 什么是不out（落伍）的幸福企业？

那么什么是幸福企业？我说：幸福企业就是能够回应员工（包括我自己）不断的幸福需要。这个定义有两层含义，一个是满足员工的幸福需要，一个是满足员工不断增长的幸福需要，也就是要分阶段实现可以延续的幸福。

“幸福”的精髓是“以人为本”。以人为本的核心就是满足人的幸福需要。茵曼的使命是“打造员工梦想的平台”，这个平台不只是简单地让每个员工赚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


到钱，而是要满足每个人的价值挖掘和表现的需要，从精神和文化上与员工的真正想法对接统一。在这种管理理念下，茵曼人的工作热情就会被极大地激发，视企业为自己可以依赖的家，一起推动企业不断地发展壮大。

如何评判一个公司是不是幸福企业呢？我列了五项目标：快乐工作，共同富裕，共同发展，受人尊敬，健康长寿。

快乐工作，就是通过建立一套科学的机制与文化，激励员工始终积极主动、充满激情地工作，石油大王洛克菲勒就经常教诲儿子要快乐工作。

共同富裕，就是共同分享企业利润增长的成果，做到员工收入与企业利润同步增长。

共同发展，就是企业在发展壮大的同时，为员工提供提高素质、施展才能、实现价值的机会。电商是一个高速发展的行业，同时也是一个人才流失问题多发的行业，这一问题的罪魁祸首往往就是没有给员工提供一个共同发展的绿色通道。因此，公司在上半年便开始举办“黑马大赛”让有潜力的同事能脱颖而出实现转岗、晋升；设立“茵曼商学院”为每一个员工的成长提供培训和提升的公平平台。

受人尊敬，就是企业得到社会的认可和尊敬，有较高的知名度和美誉度，使得员工有一种自豪感和被尊敬感。我相信大部分同事选择茵曼考虑的因素之一，就是这家公司能否给自己带来自豪感。

健康长寿，就是企业健康、可持续发展，天长地久。一个短命的企业难以满足员工安全感的需要，员工的幸福感会大打折扣。

这五项指标是相辅相成的关系。其中，快乐工作是幸福企业的基础，共同富裕和共同发展是幸福企业的核心，受人尊敬是幸福企业的关键，健康长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



寿是幸福企业的保障。特别需要强调的是，幸福不是画饼充饥，要给员工当下的幸福。

## 如何建立幸福企业?

幸福企业是以人为本，那么建立幸福企业还是要以以人为本为基本出发点，7月份人力资源部给我的一份简报里面，分析了公司员工的年龄结构，我发现21~30岁的员工占到61%，20岁以下居第二位占16%。这组数据，说明一个什么问题?

茵曼人中80后、90后占绝大多数比率，他们有什么样的工作、生活需求?比如说90后追崇自由、个性，需要更多的培训和主管的心态激励；80后，面临结婚生子，需要在工作岗位上把自己的价值发挥到极致，从而获得精神和物质生活的双丰收。

那么茵曼之家可以做什么，如何让他们幸福?不管80后还是90后，首先这个年龄段同事的心理要得到重视，我已经看到文化墙“茵花祠”每个堂口都留下了公司80后、90后的印记，我认为他们的创意更加天马行空，每个细节都有团队每一个人的性格在里面。

好了，在员工文化活动这里给了自由和个性的施展空间，然后80后、70后怎么办?在公司企业文化培训的课堂上，我分享过这样一段想法：我希望未来两年内，茵曼已经有超过500人的规模，公司可以帮助茵曼员工每年办一次隆重的集体婚礼，让茵曼人的幸福归属在茵曼；5~7年内，茵曼有一栋属于员工的住宅楼，里面住着茵曼大家庭的成员，我们可以左邻右舍地相互串门、相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


互照顾，让茵曼“家”的文化得到更明确的落实。

## 幸福感才是企业竞争的“核武器”

根据做企业这么多年的感受，我觉得企业的第一挑战来自于人才。用什么才能留住人才呢？幸福，只有幸福才是赢得人才人心的“吸铁石”。黑猫白猫，抓住“幸福”才是好猫。幸福就是生产力，幸福就是核心竞争力。只有幸福企业才会拥有未来，真正幸福的企业是所向无敌的，是不可战胜的。

## 企业是赚钱的工具，更是谋取幸福的工具

这是茵曼的一个小故事：

三天活动的总目标额是1个亿，每个运营部成员按照实际合理配备任务，大家必须在每个小组都完成的基础上，才可以得到考核奖金，按这种考核，茵曼人必须发挥团队的整体优势，而不是谁是龙谁就单干，员工的奖励是一份神秘大礼，而且这个神秘大礼要由我亲自准备，男生剪光头，女生剪短发，头发染公司LOGO（标志）等，这个活动，是在培养茵曼人那种敢于担当、勇于挑战的精神，是一种人才的培养和积累。

企业是用来赚钱的，这是一个正在被淘汰的观念。在我们所处的时代，在我们的未来，公司不再是为老板赚钱的“私器”，而是为全体员工谋幸福的“公器”。企业是为员工（包括老板）的幸福而赚钱，而不能为赚钱而牺牲员工的幸福。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



## 企业应追求幸福最大化，而不是利润最大化

我认为，茵曼之家有四大责任：为员工创造幸福，为客户创造价值，为股东创造回报，为社会创造福祉。这四大责任归根到底还是为了两个字：幸福。因为这是人们追求的起点，同时又是终点。所以，茵曼之家的根本目标应该是追求幸福最大化，而不是利润最大化。利润最大化是幸福最大化的物质基础，幸福最大化是利润最大化的根本保障。两者相辅相成，对立统一。

你的幸福是我的快乐，是所有茵曼人的心声。年轻的茵曼已经在幸福中开始它的旅程，成长中的茵曼也期待茵曼人在公司收获更多的幸福，做幸福的茵曼人，打造幸福的茵曼是我们每一个人共同的奋斗目标，共同追求的企业梦想。

注：选自茵曼内部邮件，
方建华谈企业与员工关系的感想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



# 品牌如何在“裂变时代”破茧重生？
## ——附演讲全文 PPT

2014 年 1 月 5 日




本文是参加《中国女性品牌高峰论坛》分享的演讲《互联网零售品牌奏响——“慢生活”进行曲》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



首先，非常感谢主办方尚道，包括张总，这两年来一直跟我是很好的朋友，给了我很多的启发，特别在茵曼品牌发展过程当中给了我很好的建议。大家也看到茵曼这几年的发展历程，我们也是从一家外贸的劳动密集型产业过渡到今天的互联网零售品牌。这么几年当中有很多的朋友给了我们很多的帮助，谢谢大家！

茵曼棉麻文艺风，这是我们整个的定位，两个辫子，这是茵曼的吉祥物。我们是两个麻花辫，我们所有（视觉呈现）的照片都是两个麻花辫。2007我年开始创立茵曼品牌，原来一直开工厂、做外贸，从1998年做到了2005年，2008年开始，尝试做互联网商品零售品牌，做了那么多年的代工，其实我一直有一个梦想，自己创立一个品牌，但没有任何线下的经验，于是开始进驻天猫（原来叫淘宝商城），20平方米的小仓库，七八个人，那时候一天卖几百块，到今天连我自己也不敢想，一天能够过亿的销售额。

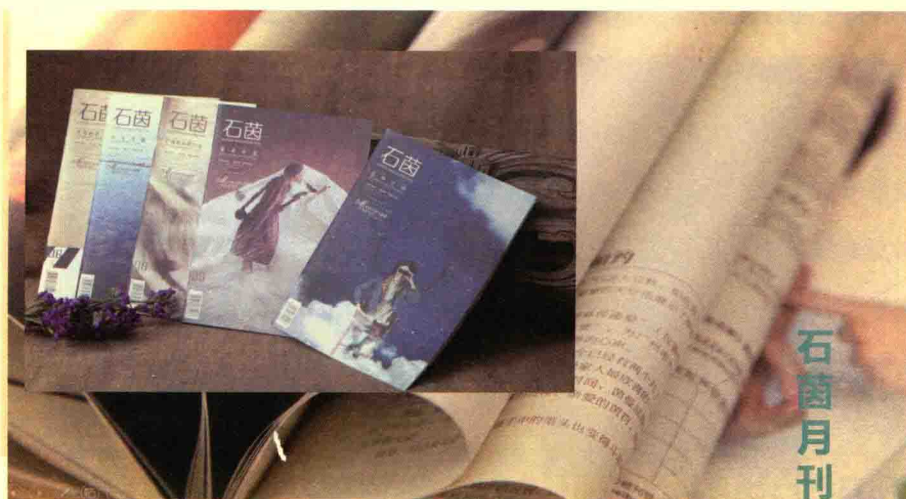
2011年，我们开始做全渠道发展，天猫、京东、唯品会等，所有渠道我们基本上都是前五的成绩。2012年，我们不但做了女装的服装产品，更增添了鞋子、包包、饰品。明年我们还会继续扩展我们的品类，围绕着茵曼棉麻艺术家“慢生活”的生活方式去扩充我们的品类。我们的生活主张是“让生活，慢下来”，我觉得节奏太快，电商成长之快，快到每个人快成为疯子了，刚才也讲了风投，这几年拼命地投电商，2012年风投就没有那么热了，更多的是冷静，但现在很多的电商，无论是平台，还是品牌商，都很冷静地在做自己的事情，再不像以前那样成为一个疯子。2014年，我们继续让茵曼等于“棉麻艺术家”，只是在“棉麻艺术家”的定位之上，赋予“棉麻艺术家”更深的社会价值。这是茵曼从2007年到2014年发展的一些历程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





这是我们的一些数据，现在我们的累计用户是235万，今年“双十一”我们打了一个冠军。更高兴的是我们集团还有一个品牌叫作“初语”，这个品牌今年在“双十一”也获得了第七名的成绩，“双十二”获得了第四名的成绩，我们集团旗下初语的女装品牌目前也是在天猫的前十，这是最令我开心的一件事情。



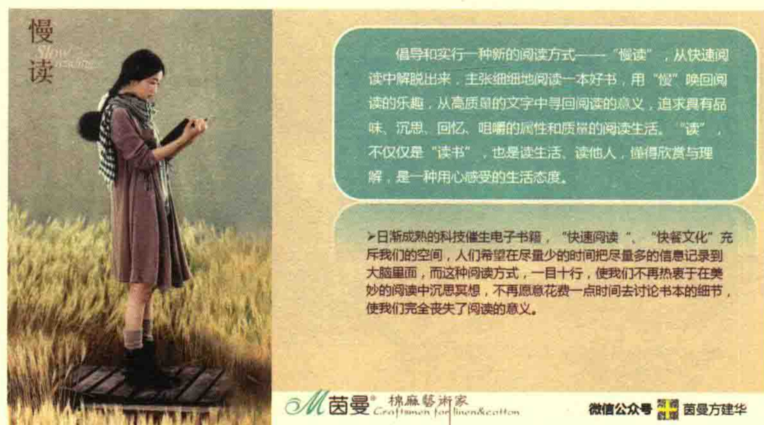
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这是我们的画册，我们的包裹里面有茵曼品牌的内刊。其中有一些数据，还有我们整个品牌一些流量的来源。

我有一个习惯，交朋友也好，我觉得简单就好。比如说我昨天来会场，很多朋友说接我，我说不要，太麻烦了，我喜欢自己坐公车或打的，我匆匆地来了，和我交得很好的朋友聚餐，我不喜欢去五星级酒店吃饭，我喜欢一起去吃一个快餐，找一个小便当，简单就好，越是麻烦，我的负担越大，这是我一贯的主张，我觉得简简单单才是真。所以我们的品牌精神就是，拥抱简单的幸



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


福，简单就好。

我感觉做品牌就是打造一个人，这个人看起来像什么？摸起来是什么样的感觉？闻起来是什么样的味道？一个品牌是一定要把它梳理清楚的。另外我们主张慢行，现在整个的交通太发达，很少人去慢慢地行走，更多的时候我们是主张大家慢慢行走、慢读，现在微博、微信太发达了，但我觉得你偶尔看一本杂志，和你经常看手机的感觉是不一样的，在家里面睡觉之前偶尔喝一杯茶，看看杂志，和你看手机的感觉是不一样的。很多人说传统媒体渐渐不行了，但我觉得杂志未来还是挺有前景的，因为看手机的人太多了。这是我们每一期的《石茵》杂志内刊，讲我们品牌理念和产品设计的一些感想。

互联网零售品牌，很多人觉得要做好营销，要做好定位，我觉得这是一个面，我分享一下做互联网品牌的几个重要的点。

第一点，做品牌的定位也好，广告语也好，永远是锦上添花的事情，它不可能成为你的救命稻草，最重要的第一个是坚持。我做茵曼的前两年，做得并不好，没有人认识我，很多人曾经是我的偶像，很多人也说我是疯子，2008年到2009年，我们茵曼的定位是25~35岁的年龄段，那时候刚开始，大家都认为18~22岁的东西最好卖，我身边的朋友都说老方你是疯子，别人都卖18~22岁的东西，你卖25~35岁的东西，但是这两年，很多东西我没有听，我一直坚持到今天，尽管刚开始的两到三年很艰难，受到了很多指责和批评，但我觉得我的坚持是对的，到今天，我非常感谢那么多的消费者，用这么高的回头率来选择我这个坚持，从2008年到今天，一直没有改我们的风格，一直坚持到现在，这是第一，坚持。

第二个重要的点，做好商品。我经常亲自到我们的仓库和设计室考察，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



觉得太多的东西做得不好，还有很多的东西离客户的期望还很远。但是，我们所有的茵曼人，包括我本人在内，我觉得最重要的是，很多的企业都在讲客户第一，但是我不认为是客户第一，我觉得客户应该是第二，为什么？我觉得应该是员工第一，我觉得做好一个品牌最成功的关键是你创始人的内心深处喜不喜欢这个品牌，这点太重要了。

很多老板觉得我要做一个品牌，市场上面什么东西好卖，我就做一个什么品牌，他自己都不喜欢，能做好品牌吗？不能。我们所有的茵曼人，如果都不认同茵曼这个品牌、茵曼这家企业，他能够服务好我们的顾客吗？远远不能。所以说，我一直认为我们只有让所有的茵曼人共同认同这家企业，认同这个品牌，他才能真正服务好我们的顾客。如果我们自己企业的内部都不认同这个品牌，要服务好我们的顾客，说“顾客第一，客户第一”，我觉得是假的。只有员工认同了这家企业，才能够真正谈品牌，才能够真正谈顾客的服务。

第三个点是口碑。我前天在广东省（国际）电商大会听到雷军的几个讲



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


话，我很认同，他讲到了四个点：第一是专注；第二是极致；第三是口碑；第四是快。我觉得这四点道出了互联网的精髓，但是我更认同的是口碑相传。我觉得所有的客户，你要想象他是好人，你不要在互联网的经济时代跟很多人计较，否则你会很痛苦。

我觉得未来整个品牌的发展趋势，一定是线上、线下互相交融的，很多人如果还是把电商仅仅作为一个渠道，我觉得你做电商的意义不大。电商不仅是一个渠道，还可以很快地让你的品牌在新的时代下有一个好的发展机会。2013年，我们预计整个集团会做到11个亿的规模，2014年预计做到20个亿的规模。大家看到现在的微信、微博在高速发展，社会化媒体的营销未来可能成为新时代一个重要的品牌塑造渠道之一。




我最后画了一个“iPhone10”，现在有iPhone5了，大家相信有“iPhone10”吗？一定相信。我画这个图的意思是说，世界发展很快。茵曼发展到今天，只是刚刚开始，但我还是远道而来，来到尚道的这个会议，我更多地还是抱着学习的心态，我觉得知识的更新太快，都在更新换代。如果我们一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



天不学习，一天不进步，就有可能被淘汰。所以说不管如何变化，我们只有拥抱变化，拥抱互联网的变化，如果我们不能有创新的精神、学习的精神，可能在一瞬间就会垮掉。所以我认为百年品牌最重要的不是活一百年，而是这个新的时代给予我们的机会我们要好好把握住，每天保持学习、保持创新，才能够立于不败之地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


# 我为什么要做高端品牌？

2014年3月22日

2014年3月3日，我们新创的高端女装品牌“生活在左”正式上线。

新品牌我们准备了一年多，有海归设计师，用最好的面料、最好的团队，不考虑服装成本，做最好衣服；出于对产品的最高要求，他们要做自己最满意的商品。

“生活在左”团队超乎我预想，品牌上线第一天销售额10万。品牌旗舰店正式上线前，在天猫和社会媒体做了一些预告，想看看观众有什么反应，我们的设计师也天天泡在顾客群里跟她们聊生活、聊穿着、聊打扮，公司女同事一下子澎湃了起来，很多人自荐当模特，她们要为自己代言。一位买过“生活在左”衣服的朋友告诉我，“生活在左”很有型，能感受到你们的用心，也不用为选择颜色、面料而纠结，你只要考虑你今天喜欢什么样的点缀。

我主要想谈为什么要做一个高端女装品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



首先，传统高端女装的渠道成本高，通常加价6~8倍以上，在线下的这种定价最终会转移到消费者身上，这种玩法显然是和互联网市场拒绝暴利相违背，消费者怎么可能埋单；我们做高端女装“生活在左”，面料成本高、手工艺成本高，设计要求最高，衣服要做到最好。

比如天猫女装，里面有79万款商品，200多个主力品牌，真正有特色、高品质的商品却为数不多。

2010年，天猫刚起步，进驻的基本是C转B商家；天猫转型的这个过程，品牌商打过价格战，确实激活了市场和用户，丰富了服装产品品类结构，培养了消费习惯，最终大浪淘沙能发展好的都是有特色的品牌。

很多人做多品牌只选市场大的大众品类，看市场什么风格卖得好，就做什么风格。像我们茵曼的棉麻文艺风，在天猫淘宝上，有大大小小100多家在仿我们，我认为他们都还没有找到做多品牌的实质意义和价值，做好一个品牌的前提是不盲从，要遵从自己的内心，你不是发自内心热爱的东西，是很难做好的。

在“生活在左”发布之前，我们推了“茵曼·唯品”系列做测试，一年下来，销售额做到了2000多万。我们发现随着顾客年龄增长，生活品质需求越来越高，对高端商品的需求也开始显现，把这部分顾客分流出来，可单独创立一个高端品牌。

互联网靠什么颠覆了传统行业?

核心是商品，有独特风格和个性的商品更加受消费者欢迎，让设计师有更多创造的灵感。

服装行业真正体现一件商品的价值，不仅仅要靠品牌力量，还要回归到商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


品本质，质量、材质、工艺才是高性价比商品的核心。

之前我谈到过服装可以有两个唯一：一种是服装搭配，每个女生都想搭配出不一样的个性风格；另一种是设计师的原创设计，具有不可复制的唯一性，能真正体现服装设计本身的品格价值。

不论在哪个销售平台，我认为最稀缺的，还是商品，有设计灵魂的商品；中国有很多优秀设计师期待把有设计灵魂的服装推向市场，我们正在做这样一件事情。

我在定位这个品牌之初，也就是2013年底，和团队几次PK怎么定位品牌特色。

第一轮提案，七八个人在办公室一轮唇枪舌剑后大致定了一个方向；第二周召集第二轮PK，讨论广告词和定位，产品风格定位几乎没什么争议，高端品牌团队对这个品牌的热情空前高涨，他们非常投入；谈到广告词，办公室氛围完全是两重天，有文艺、有理性、有感性、有营销，各种词都想到了，实在吵得不可开交。

我们决定拿出两个PK方案：

方案一："生活在左——向左，请靠近我。"

女人是感性的，有着强烈的归属感欲望。

方案二："生活在左，不可复制的手工。"

这个方案是团队提出来的，跟我的方案现场PK，他们认为，这个品牌的衣服就是围绕着不可复制的手工来设计的，女生都有自己的鲜明个性特征，生活、思想始终保持不被复制的唯一，我就是我，我必须有自己的思想，自己的灵魂。

最终，在那个火药味弥漫的办公室里，"生活在左，不可复制的手工"方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



案被采纳。

为什么是“不可复制的手工”？

我们公司有这么一帮女生，收入高、个性很强、工作能力很强，对生活充满自信，喜欢做生活的主角，恨不得比老公赚得钱还多。

在谈到我们想做一个高端品牌的想法时，她们讲到了生活与工作的关系就是“左与右”，我发现这群女生的风格是这样的：

**生活上——**

她们不想靠省柴米油盐过好日子，周末再忙也会带上一家子，去星巴克，去郊外，过一家人的浪漫日子；她们会在空暇之余，自己做手工配饰，自己酿葡萄酒，做自己 DIY 的装饰品。

她们说：“对女人来说，时间就是生命；生命中的每一分钟，对每一个女人来说，都是不可复制的。”

**工作上——**

她们不想有任何束缚，不喜欢别人给她们画框框；她们追求高标准、高效率，无法容忍不专业的结果。

她们对一个品牌的信念，就是希望有最好的商品，要最好的材质、最好的包装、最好的快递，她们宁愿少，宁愿慢，也要最好的出品，遵从自己的内心。她们希望设计师用不一样的思维去设计服装，衣服不但要好，而且穿上去使女人更加自信、有气质，她们会一传十十传百，用口碑表达对一个品牌的心情

我和我的团队达成了共识，“生活在左”这个品牌有“四不做”：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


一、不猛砸广告；

二、不盲目追求销售额；

三、不满意的设计作品，绝不上市；

四、不为市场妥协。

我对他们没有任何业绩要求，跟当初做茵曼“棉麻艺术家”一样，不管有多少人会批评，有多少人会不看好。“生活在左”，以后到底能不能做好，我现在也不知道，我只知道要坚定一个信念，纯粹地做下去，坚持坚持再坚持……

当然，如果有人想挑战我们的“无法复制”，我不反对你们买几款衣服去学习，看看我们衣服的材质、手工艺、包装、吊牌。

在公司，我们的品牌设计团队有一层独立办公室，风格设计都是他们自己布置，那里是他们灵感爆发的地方。他们经常跟我分享手工作品、设计想法，我认为这是一个品牌设计团队非常棒的状态，你会发现“生活在左”有很多手工元素在其中，都是这个团队创作的。每一个人都投入其中，而且发自内心地热爱。

推荐“生活在左”设计师的一篇文章：

**手工丨纸上生花**

**翻开设计师手稿簿**

每一件服装在诞生之初，

都静静地躺在设计师的手稿簿中；

瞬间涌现的灵感在充满个性的笔触中淋漓挥洒；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



创意十足的手稿如同一幅美丽的画作，

未见成衣也已陶醉其中。

翻开“生活在左”设计师的手稿簿；

那是一个想象无边、充满未知的秘密花园。

作家用文字表达情感，设计师用面料和轮廓诉说故事。YAMAMOTO说过：“我们没有把衣服大量放于表面，而是按照每件衣服的性情，安放在里面，贴着穿着者的肩背，给她们以安全和慰藉。”在设计师的手稿簿中，想象可以不着边际，而对于细节的要求却是极近完美。设计的初衷可以是为了一句感动的话语；可以是为了一位知心好友；也可以是为了探索一场华丽的冒险……

曾经有人说过：“设计师都是面料的偏执狂。”在设计师的工作室里，是各种纯天然面料的大狂欢。薄如蝉翼的桑蚕丝、飘逸如风的苎麻、冰凉柔软的真丝等都悬挂在工作室的架子上，窗户打开，随着风摆动出各种姿态，那是一幅有趣的画面。

在敲定每个款式的面料时，设计师会在画板上创造出一个“小人国”，便有了这些成衣的迷你版。“生活在左”坚持用棉、麻、丝、毛的材质传承不可复制的手工。天然的面料带来的是大自然的触感，生态地、周期地展现。

偶然会被一块透着光感的丝绵所吸引，手接触到的不仅仅是丝的或者棉的温柔，更是时光的纹路。从设计手绘图到面料样本，这些最原始的设计手稿看着漫不经心，展现的却是服装最纯粹的本真。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


# 解剖未来服装品牌“竞争法则”

2014年3月10日

2014年2月27日，我接待了专程来访的中国服装协会副秘书长、中国服装论坛秘书长王军先生。带他参观了茵曼广州研发中心和运营中心，与他聊了互联网趋势下的“中国服装品牌的新格局”。

以下是访谈全文——

采访人：中国服装论坛秘书长 王军

被采访人：汇美服装集团董事长、茵曼品牌创始人兼CEO 方建华

王军：今年中国服装论坛的主题是“转型：重建消费者连接”。从连接的角度，你如何看待中国服装市场在互联网市场的发展？

方建华：现在的互联网商务，我觉得还是刚刚开始。因为整个电子商务的生态链才刚刚成熟。到了三、四线城市，三四十岁的人，如果自己没有在网上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



买过东西，他就会觉得已经被时代抛弃了。我觉得未来的五到八年，还会有一个非常快的成长空间。

现在整个互联网品牌最大的特性就是开放。品牌与品牌之间的交流很频繁。无论是在公司的运营管理上，还是品牌发展的布局上，沟通得特别多。我觉得未来线上、线下一定是一个融合，绝对不可能是只是在线下或者只在线上。当然这是一个渠道，如果单纯地把线上作为一个渠道的话，那可能也没有大的发展。其实网络现在足以构建一个品牌，而且在这种网络无边界、无国度的大范围之下，它可能更容易和消费者进行一种连接和沟通，更容易塑造出新的品牌。

王军：您刚才说到了“连接”，就要谈到大数据问题。实际上，现在很多服装品牌对于大数据还是很感兴趣的。你怎么看待大数据与服装品牌的关系？

方建华：对企业来讲，大数据的核心还是基于对消费者的理解上。传统的服装企业，没有办法掌控到终端消费者的信息。因为大部分传统企业采用了部分直营，或者是加盟的模式，他的会员资料很难去收集。但在互联网的渠道之下，我们能够掌控所有消费者的数据。我们对这些消费者的数据可以进行分析，能够发现消费行为的变化。

现在茵曼有接近300万的会员，这300万的会员里面，到底哪一些是属于高消费群体？哪些是属于中消费群体？哪些是相对比较低的消费群体？我们会很好地进行客户分层。利用这些数据的模型，能够分析出来，这群顾客在我们店铺里面，都会买什么东西？那我们在推介下一批产品的时候，会针对他们的喜好来推送相应的商品。这是我们对老顾客的服务，起到一个非常关键的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


第二个大数据的作用是，我们能够用大数据看到整个服装消费群体，在互联网上购买的路径和喜好，她购买了我们茵曼衣服的同时，又购买了别的什么东西？甚至可能买了什么家具？买了什么窗帘？买了什么生活用品？我们都可以通过大数据来了解她的消费路径的变化，这对企业来讲，是最重要的一个环节，也是核心的东西。

王军：在互联网时代，茵曼的下一步会在哪些方面会做一些规划？战略上会有什么新的举措？

方建华：茵曼未来的规划就是要做一个生活品牌，围绕着棉麻的慢生活圈，来扩充我们服饰的品类，和相关的延伸。在未来我们还是想要做好线上，但是我们也一定会走到线下，当然一定不会和现在线下的服装企业一样，走传统的路径，我们追求的是崭新的商业模式和商业路径。2015年计划开生活馆体验店，重点不是在于销售商品，而是让顾客去体验我们购物的场景，让他在线下有一个很好的关于棉麻生活的体验和认识，这个是我们走到线下在布局上想得更多的。

王军：你怎么解决品牌风格和市场的潮流或者说时尚之间的关系？

方建华：茵曼跟潮流有结合，但是结合的不是太时尚的关系。我们追求的是简约。一直主张比较素雅的东西，没有太发酵的东西，也没有大红、大绿、大紫这么夸张的东西。我们所有的东西，每一件衣服，全部用了洗水工艺，穿起来很舒适，你在任何场合穿着，第一个是得体，第二个是舒适，第三个是简约。但是我们也有一定的个性，所以，我们的顾客群体是属于低调、尊重内心的生活的，我向往这种生活。我们一直在围绕这一点去做茵曼品牌未来的发展规划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



王军：茵曼在独有的技术和工艺上，有怎样的特点？

方建华：在印花上，我们不会用胶印，更多的是用水印。另外我们还有很多的手工的刺绣，这个也是我们的第二个工艺。另外还有第三个工艺，任何一件衣服，我们都是用了洗水的工艺。洗水完以后，第一个不容易褪色，第二个穿着起来非常舒适和柔软，另外它整个的透气性也会很好。

为什么讲在互联网上我们是一件一件地把衣服卖掉，其实对品质的要求会更高？第一，企业一定要有内控的意识，如果企业连产品质量最底层的东西都没做好，谈营销，谈好的渠道都没用。最基层产品，你的产品给消费者的认可程度到底在哪里？消费者的口碑在哪里？这个才是互联网最核心的。

王军：未来商业零售的新规则，您认为会是一个什么样的趋势，什么是影响未来零售业的关键因素？

方建华：未来随着线下的商业环境越来越不好，线下的商业一定也会受到冲击。无论是传统的百货业，还是线下街铺，一定会发生变化，在生意不好的情况下，就需要变革，不变革就会倒下，品牌商也会倒下，传统的商业业态也会倒下，

变革的同时，线上、线下一定会融合，但是融合的前提是，你要有“高性价比的商品”，这才是未来线上、线下结合最关键的一个点。你的东西是否好？你的东西是否足够有特色？你的东西是否让消费者感觉它是高性价比的？这是未来十年、二十年最核心的环节，以及品牌的核心竞争力所在。

王军：期待你在今年论坛上的演讲，能够给大家带来你对商业零售、互联网发展的一些观点与启发。那么，2014年，在你的计划当中，茵曼主要会做哪些事情？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


方建华：2014年，我们会做一个全球人没做过的事情，去年“双十一”我们整个集团是做了1.65个亿的销售额，当时我们在全国排在第一位。当然，“双十一”一天的销售并不等于什么，今年我们还会做一次全球服装界没做过的一件事情，将颠覆大家的眼球和器官，计划是在十月份。到底以一个什么样的形式去做？让我们一起期待吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



# 互联网搅动服装零售行业“换血重生”

2014年3月27日中国服装年会论坛演讲实录

“消费与零售大会主题：零售业的新规则”

今天我想简单地分享一下，茵曼这几年来的一些成长的历程，以及茵曼未来在线上线下的布局，有怎样的思考。

现在网上的零售，无非有这么三种套路。第一种现在的O2O很火，线下的传统企业，不做电子商务，觉得也跟不上时代了，开始纷纷触网，但是成功的不算太多。基本上是潮流来了，我就去做，就去拥抱互联网。那基本上就是随大流了。

第二种是我自己不想干，不熟悉，但是我想外包给别人去干。

## 网上品牌新法则“小即是大，大或是小”

第三种是小而美的模式，茵曼整个品类的定位，也是基于这种小而美的方式去做。在互联网时代，有一个重要的观点就是——小，未必很小，小就是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


大。在互联网上，相反，大就是小。我们这几年看到互联网的女装品牌，一开始的定位非常大众，也非常重视线上市场的发展。但是这几年发展遇到了巨大的瓶颈，大，反而不大。相反是一个小的定位，可以做得很大。

恰恰就是在互联网这种商业的背景之下，未来的品牌可能迎接一个大单品时代的来临。我不知道大家是否知道，有一个品牌叫“小狗电器”，是做吸尘器的，去年的规模达到了三个亿的规模。这个吸尘器的销售规模，在全中国到底有多大？挣的份额又有多大？一个小小的吸尘器，在线上能做这么大规模，是值得我们探讨和思考的。这是互联网零售的套路。现在很多企业做到几十亿、上百亿的规模，都想在线上能够发力。这几年他们在线下碰到了前所未有的瓶颈，销售停滞不前，线下渠道的成本也大大增加。

一头大象要如何转身？这个转身就要求我们破茧重生，我们一定要从零开始，我们企业的组织架构、信息系统、仓储系统，可能和传统的商业背景下的模式不大一样，这就需要我们适应这种新的全渠道竞争的时代。

## 品牌在定位、诱惑面前，如何取舍？

从2008年开始，最早我们是一家外贸企业，做代工。当时厂里有1200人。我就想，我要创立一个内心深爱的品牌。

在2008年互联网早期，很多人都在做18岁~22岁的定位，韩风、欧美风泛滥，茵曼却定位在25岁到35岁这个年龄段。当人家一窝蜂去做的时候，如果我也去跟风，那可能就没有我今天的发展。

那个时候，很多人说我是疯子，为什么你要做这样的定位？前几年，我们走了很多的弯路，也受了很多的委屈，很多人觉得我这是不可思议的做法。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是我一直坚定。大家一窝蜂地去做，如果盲目跟风，面临的竞争会更激烈，或者早已被时代的潮水埋没在海底。这就是为什么尽管走了很多弯路，遭到一些挫折，但我还是坚持下来了。

很多品牌，在前期做得很好，但后期又做得不好。很多人拿了投资之后，就做多品牌。从去年来看，他们走得不大顺畅，原因是什么？他们一个品牌还没做好，就盲目扩张一下子做好几个品牌，有的甚至做了十几、二十个品牌，最后连自己的品牌都弄不清楚叫什么名字，可想而知，这样的品牌是否能做好。互联网线上零售，茵曼作为代表之一，在前几年一路下来，经历过这种诱惑，最后还是坚持先做一个品牌，把它做好，做扎实，把所有的细节工作做好。

我们禁受了这种多品牌的诱惑，一路坚持，坚持，再坚持。2011年“双十一”超卖，这种完全超出我意料之外的销售额和流量，是茵曼成长中，我印象最深的三大事件之一。

## 关于品类扩张

茵曼一直做棉麻的制品，衣服的风格是比较素雅、简洁的，但是有一定个性，穿起来不那么张扬。我们一直主张慢生活，让我们的生活真正能够慢下来。未来茵曼是怎么样定位的呢？去年在做一些品类的扩充，已经增加了鞋子、包包、配饰、围巾等的制作。在全品类的扩充上，我们围绕着慢生活的“棉麻生活圈”来做品类的延伸。

## 关于多品牌与竞争力

去年“初语”加入了我们集团，销售额前年7 000万，去年3.6亿，通过集

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


团资源整合已经发生了一些变化，也取得了小小的成功，在去年“双十一”中成功进入了前十。另一个是我们刚刚推出的一个新品牌“生活在左”。我认为，互联网最大的核心是，是否能够为消费者提供最具高性价比的商品。传统品牌由于渠道的原因，商品的成本最起码要成倍增长，但是新时代的消费者已经发生变化，他们越来越注重商品的质量，我是否能为消费者提供满意的商品，也决定了未来品牌线上零售竞争力的强弱。

所有能够在互联网上做好的品牌，无论是服装行业，还是其他行业，能够做好的关键是你是否能够为消费者提供有价值的商品？你的商品是否能够超出顾客的期望？能够让顾客尖叫，让顾客买了一次以后，一传十，十传百，觉得你的商品很好，给消费者带来的价值很好，这是互联网品牌能够成功的核心。

## 移动互联网处于探索阶段、试错阶段

现在线上、线下，微博、微信无比地火。但是在这样的一个时代，我们一不小心，很可能就会掉队。那我想，在这样的一个时代，我们更多的是要换一个思维，时时刻刻保有归零的心态。

百年品牌最重要的不是活一百年，最重要的是当历史来临的时候，我们能改变什么。

茵曼在未来，一定会走到线下。线上、线下一定是多融合的过程，茵曼希望从体验店开始进入各大一线城市，不只是让茵曼的顾客在线上买到我们的商品，而且走到线下，让消费者感受我们茵曼的慢生活，让我们的生活方式引领未来新生活。谢谢大家！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



# 加盟《女神的新衣》 加速茵曼文艺时尚化进程

2014年9月26日

2014年6月初，湖南卫视透露即将在暑期上档新栏目《女神的新衣》，随后电视圈内又传出该节目将在江苏卫视播出，正当人们摸不着头脑时，“女神”最终花落东方卫视。而节目背后，无数的品牌商家早已盯上了“女神的新衣”买手团仅有的四个名额，在这一场综合实力的激烈比拼中，茵曼凭借2013年“双十一”“双十二”女装冠军，依靠互联网女装领导品牌的强大实力成功突围，登上了这个星光闪耀的时尚舞台。

## 以最佳“原点” 撬动时尚王国

这是我们等待已久的机会。一直以来，茵曼的营销与公关传播侧重于线上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


渠道，注重跟顾客的互动交流，以优质的产品和服务，建立起口碑传播效应。同时在社交媒体平台重点布局，倾力推动内容传播和口碑传播。经过长达六年对“棉麻艺术家”文艺风的经营和市场培育，条件日趋成熟，我们需要迅速炸开市场、进一步扩大品牌影响力，完成品牌“文艺时尚化”的转身。

按照过去的玩法，就是砸硬广，“高空轰炸”，或许在一段时间内，能够引起一些关注，但这并不是我想要做的。市场已经今非昔比：第一，顾客行为发生了改变。生活节奏越来越快，大家接受信息的渠道发生巨变，以往的硬广沟通方式不再充分；第二，顾客构成发生了改变，80后、90后、00后，这一群主力消费大军，他们更有想法，更有个性，关注的点也不一样。旧玩法已经跟不上时代了，必须创新一套符合茵曼发展现状的营销模式。我们认为，重要的是找到一个高关注的“原点”，借此实现品牌的传播、沟通和渗透。

在明星真人秀节目异常火热的今天，明星们在镜头前大秀 “衣食住行”，这种接地气的烟火气息更受粉丝和观众的欢迎和喜爱。同时节目在包装和类型化的探索方面也令观众耳目一新。在节目播放期间及前后带来集中爆发的话题和关注度，带动对品牌形象高度的认知，实现品牌定位的巩固和突破。毫无疑问，品牌借势娱乐营销，对茵曼品牌传播起到了事半功倍的效果。这是茵曼大胆选择尝试娱乐营销的根本逻辑。

另一方面，大家都在玩时尚，我们反而要清醒地思考，蜂拥而至的平面时尚是否能够解决品牌的升级过渡。我认为电视真人秀的节目能够从消费者的角度来打造时尚的服装，综合平面时尚能更好地引起观众的共鸣。恰好这个时候，《女神的新衣》腾空出世，节目在筹备初期就备受各大卫视和时尚演艺界的广泛关注和青睐。同时，节目要求明星和设计师合作，以原创作品打动观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



众，与茵曼一直坚持的原创设计非常吻合。另一方面，同样是服装、时尚类，没有比《女神的新衣》更适合茵曼的了。

品牌牵手时尚节目和品牌“联姻”明星的道理一样，首先必须找到符合品牌定位和品牌精神的节目为你代言。《女神的新衣》作为国内首档明星跨界时尚真人秀节目，首次把电视娱乐节目＋明星＋品牌商＋互联网＋顾客很好地串联起来，将服装及原创设计的价值很好地表现出来，实现边看边买，开创品牌和电视节目合作的新模式。这正是我们等待的契机，我们相信通过电视媒体、明星、国际实力设计师们的影响力，能加乘茵曼品牌影响力，深化品牌的发展与升级。

另外，汇美集团新创立了一个原创设计师品牌孵化平台，我们希望通过新衣的舞台能够寻找到一些有国际水平的时装设计师，像邱美宁、文昊天、Masha Ma、吉承、崔范锡、张弛这些设计师有相应的国际化背景，他们有创作才华，我们具备集团化供应链和品牌推广的强势资源，可以帮助优秀原创设计师走向市场，走进消费者；服装是一个巨大的供应链系统，大家一起共同打造品牌事业，把中国原创品牌做大。

## 我为什么要支持文昊天?

由于《女神的新衣》节目的设定，时尚买手的意见在节目中占据非常重要的比重。在节目录制过程中，一次偶然的机会，我在深夜经过节目组提供的制衣工作室时，发现仅有文昊天和他的搭档女神叶璇团队仍在努力制作。而整个节目录制过程可以用惊心动魄、意外频出来形容，但这位90后设计师一直很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


淡定、沉着，谦和用心，不浮躁、不张扬。这种专业、专注的精神非常重要，特别是对于从事设计艺术类的创造者而言，尤为珍贵。我相信，以他天赋异禀的才华和这种认真的态度，他未来的成就将不可估量。于是我在心里暗暗决定，无论付出多大代价，一定要拍下文昊天的作品，支持这种专业与敬业的精神。最终，在多期节目中文昊天的作品，以高端优雅的风格惊艳全场，茵曼也以绝对的价格优势，成功拍下心仪的“女神美衣”。

另一方面，文昊天的淳朴与专注，令我想到曾经的自己。同样出身于服装设计，在刚创业的时候，我曾经为了争取到一个国外客户的订单，花了整整三个多月的时间，倾注所有精力，设计了五十多款衣服，但最终客户却没有相中一件，我虽然失望至极，但仍然决定打起精神在这条路上坚持走下去，因为我相信，无论遇到怎样的困难，只要加倍努力，总会获得成功。而在《女神的新衣》节目中，作为买手，我可能会投入200万去购买明星设计师的版权，但价格并不代表设计师的价值，品牌原创设计精神是无价的。

茵曼定位“棉麻艺术家”，主张“素雅而简洁，个性而不张扬”的服装设计风格。这是品牌不变的指引与内核。但是市场在不断发展，消费者的审美与品位也在不断提升。天猫今年就与国内时尚业界的巨头时尚集团合作，发布时尚战略，为平台和品牌方共同推动原创品牌向时尚化迈进的过程。每个人都向往时尚，在这种趋势下，茵曼也在不断发展与调整，实现时尚文艺化的转身。并借助《女神的新衣》及“天猫新风尚”、《时尚 cosmo》等打造茵曼顶尖时尚秀场，定制时尚大片，以接轨国际，用一种全新的方式来演绎茵曼的时尚，提高品牌曝光度和影响力。

茵曼更希望通过与文昊天、吉承、崔范锡、张弛等这些具有国际化专业水

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net




《女神的新衣》花絮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



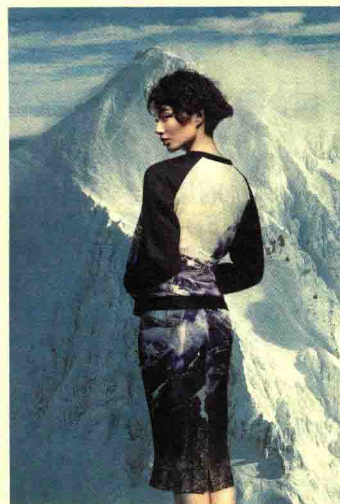
《女神的新衣》
幕后制作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net




茵曼品牌创始人兼CEO方建华作为买手团嘉宾参与《女神的新衣》节目录制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



《女神的新衣之“为纯真点赞”》大片

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



平和背景的设计师合作，融合更多时尚与潮流，但是我们不变的还是“棉麻”的内核。我们要做“文艺中的时髦分子，时尚中的文艺范”。我很理解原创设计师对自己设计风格的捍卫。在中国，仅仅有设计天赋是远远不够的，一个优秀的设计师，必须有商业化思维的帮助才能实现原创设计价值的最大化。

## 1111件“欢喜的宝贝时光”女神新衣送给亲子

《女神的新衣》第四期以“欢喜的宝贝时光”为主题，在节目录制中，贾静雯和设计师邱美宁的作品优雅大方。加上贾静雯本已身为妈妈，当她和钟镇涛的女儿穿着亲子装走上舞台时，她浑身散发着迷人的母爱光芒，那种亲子间独有的美好与温情令人动情。我想起自己的女儿，因为忙于工作很少有时间陪伴她们，小女孩儿都喜欢这种清新甜美的马卡龙色，衣服上的叶子设计也别具特色，我能想象女儿们穿上它的感觉，一定美丽得像个天使。每一次出差，女儿总会跟我说“记得买礼物”，但行程匆匆，总难抽出时间精心挑选，我猜贾静雯在设计这套亲子装的时候，心中想的一定是她的女儿，这件带着爱与情怀的作品，便是我心中最理想的礼物，我要拍下它送给我的女儿和更多像我一样没有时间陪伴孩子的父母。

时尚是人类社会最令人着迷的事务，它们变化莫测，在兜兜转转间循环、前行。从“极致奢华的欧美风”到“个性自我的原创风”，潮流风尚已经从“快”悄悄地转入饱含人文情怀的“文艺时尚”里。茵曼定位“棉麻文艺风”，对于我们而言，这个充满挑战和机遇的时代，正是茵曼最好的时代。每个人的心里都住着一个时尚大咖，任何品牌都需要在坚持自我独特定位的同时，顺应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


市场发展与顾客需求，才能在创新中赢得未来。在市场的照应下，2014年8月，天猫正式牵手国内最具影响力的时尚集团，发布“时尚天猫”战略，在北京盛大举行“天猫新风尚 · 时尚无界”品牌秋冬新品秀。作为唯一的两家互联网原创品牌，茵曼惊艳登场，并与《时尚cosmo》、《时尚芭莎》等顶级时尚杂志合作推出茵曼文艺时尚大片。

通过《女神的新衣》，我们引进世界顶级设计师们的设计款式，融合国际时尚风潮，进一步推动茵曼“文艺时尚化”的蜕变，并与“马锐风尚美学”携手，打造《女神的新衣》系列时尚大片，同步升级视觉呈现。而在第9期节目录制过程中，台下便有观众穿着熊黛林款女神新衣，她们的大力支持与捧场，更加坚定了我们的信念，将“文艺时尚”变革之路进行到底，走出独属于茵曼的时尚范。

## 关于《女神的新衣》媒体观点

“新华网”：《女神的新衣》是电视、电商两大产业的一次深度试水；传统电视媒体捆绑天猫、明星衣橱等新兴互联网平台，并由互联网平台提供实时、精准的大数据指导电视节目制作，这一模式创造了电视综艺娱乐节目制作的新领域。

“凤凰时尚”：《女神的新衣》第三期在东方卫视震撼播出，网络反响再次爆棚，收视成绩也再攀高峰。观众们对于女神、设计师甚至买家的关注度也持续火爆，女神、设计师、买家一同走红，“造衣工厂”也造星。

《成都商报》：一直以来，热门影视的男女主角都是民间潮流的风向标，各

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



种门类的“明星同款”也向来是电商平台的热门搜索词汇。在《女神的新衣》中，每期节目现场被买家竞拍买走的“新衣”，会及时在天猫上线销售，堪称真正的“女神同款”无缝对接。“这种T台展示与买手、大众实时互动的模式，让以往看似触不可及的时尚变得触手可及。”

**《南方日报》**：茵曼也开始顺应市场在做一些改变，譬如试水娱乐营销，借势《女神的新衣》打造更时尚的茵曼品牌。

**“新华网”**：《女神的新衣》树立了又一个电视综艺娱乐节目新标杆，业内人士更将其作为范本研究，并大胆预测，它将成为中国内地综艺娱乐新的里程碑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

# 附录

## 提问方建华

**如何评价现阶段女装在线上的竞争格局？**

方建华：说到线上女装的竞争，这两年线下女装确实来了很多，但对我们来说谈不上威胁，因为线下很多女装品牌，无论是产品的设计、供应链还是团队管理等方面，与我们都还有很大差距。

产品规划方面，茵曼的设计是提前一年在做；现在已经在设计2015年春夏的产品。我认为，只有引领了消费者的需求，才叫真正满足消费者的需求，否则没有任何创新可言，你只能徘徊在过去。

**茵曼的供应链如何支持不同的渠道？**

方建华：供应链一直是茵曼的强项，茵曼现在所有的生产都外包给了工厂，各个渠道自主向商品计划部下单，在价格规范的前提下，各渠道自主消化。“双十二”，我们会提前一年时间计划，现在“双十一”的订单基本已经下单完毕。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



茵曼的工厂主要分布在广东，占70%，江浙区有部分工厂，占集团订单20%左右，江苏、浙江以面料供应为主。

**茵曼的老客比例大约是多少？**

方建华：我预计茵曼今年增长40%~50%，全网销售额11个亿左右。我们的老顾客购买金额占比今年是52%，去年50%。我认为这个数量的增长是不健康的，说明我们的新客在减少。

老客的占比在上升，与大盘环境的流量增长有关系，据了解，天猫流量增长20%左右，茵曼的流量增长还是跑赢大盘的，当然新客减少和整个大盘的顾客增量有关系。所以，我们更多的精力会集中在让老顾客买得更多，更注重拉新客的质量；新客购买一次，下一次还来不来，这是我们想得更多的。

说实话，我现在很少关注流量和搜索的变化。我更关注产品研发和产品质量的本身、品牌塑造，无论怎么变，我觉得这个才是根本。

如果一味地痴迷搜索流量的神话，难免要栽跟头，一个月可以，两个月可以，不到半年就会发现内虚，等于将品牌推入无法自拔的深渊，无异于做一只迷途羔羊。

**茵曼的产品和品牌竞争力是什么？**

方建华：茵曼同类风格的店铺，在天猫不少于100家，他们的价格比我们便宜一半以上，甚至抄袭我们的视觉，挖我们的模特，但出来的东西，只是形仿出来了，神的东西，根本仿制不了。产品本身的效果、材质、手工、搭配，视觉的整体感，还有员工的认同感都是大不相同的，顾客群自然不一样，如果顾客能被人挖走，只能说明你的东西不好。

我从来不以成本来定价，因为消费者不会关注你的成本是多少。消费者关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


注的是，她收到我们的产品值不值，这才是关键。

其实我们想得很简单，做好了内容和产品，就不怕没有粉丝，也不怕粉丝不在。对消费者来说，他们的真实体验分享出来就是口碑，能够影响到身边人，一传十，十传百。

**如何看待线下体验店对线上品牌的价值？**

方建华：茵曼是一个互联网零售品牌，线上是主战场，但我们也看好线下。茵曼正在筹划线下的布局，已经完成了前期调研和规划，我们计划以一种全新的商业模式——品牌体验店，走线下。

线上品牌到线下是一个渠道融合的过程，未来一定是线上、线下消费者共荣的局面，无非就是人与物的关系；以前是卖方市场，品牌商圈地圈用户，互联网一出现就把这种传统格局打破，变成了消费者来选品牌，渠道的权重逐渐弱化，这才到了品牌实力竞争、产品性价比竞争的开始。

**企业做大了如何转身？为什么开始做多品牌？**

方建华：我有一个新的感触是，当我做外贸的时候，做得很大，我想，我如何能够有一个跨越？这个时候，首先从我开始，我觉得一个企业的成功背后，都有巨大的危机感。一个企业的倒闭，也许只要一个月或三个月，如果我们没有危机感，很快就会倒掉。大家看到，微信的用户在剧增，在这个时候，如果没有把握好这样的时机，也许茵曼的生命不太长。我是觉得，无论在一个事业和一个品牌上多么成功，任何时候都要保持归零的心态。任何时候都要想到，你离倒闭和死亡只有三个月，只有这样你才能促使你的团队和你本人能够从零开始，这是第一个问题。

第二个问题，你问到了茵曼现在也在做扩张和做兼并。我们现在为什么要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



做多品牌？第一，我们的组织架构不大一样，我们整个组织架构和传统企业的组织架构是非常不一样的。我们决策的速度非常快，无论是审批还是各个工作的环节，属于扁平化的组织架构。现在我们采用多品牌的战略，是独立的公司，独立的运作，任何的决策也是走扁平化，做到非常快，才能够适应这个互联网时代的速度和精神，才能够集团资源高效共享。

如果我们还像蜗牛那样慢慢爬，这将会非常麻烦，也不可能把线上做好。这个是我们在未来多品牌思考的布局和组织架构的改革，很多事情都不需要再请示我，只要给我一个结果，公司更加体系化，按照我们公司的这种精神去走，赋予这些年轻人更多的梦想，更多的责任。这是我对未来的一些思考。

**如何解决人才T队的建设？茵曼现在是怎么做到的？**

方建华：传统企业做电商，都是希望能够快速地发展和成长，我们茵曼这一路来，只有一个理念，是我做给你听，我做给你看，最后你再做给我看。我从来不相信，空降一个明星高管就能给你的企业带来快速的发展，我们习惯从最基层做起，让更多人在这里找到希望和梦想，这样他才能够在你的企业真正发光，真正在你这个企业长期待下去。公司形成自己的培训体系去解决人才T队的问题。

**您从1998年就接触服装设计领域，从信息消费方式突起，服装零售业如何实现科技创新？**

方建华：服装零售业从工厂生产开始要做科技的创新，现代的科技会把我们工厂管理得更加高效。另外在品牌环节和消费这一环节要利用好消费者的大数据，能够对顾客的需求，对未来的需求做好预测，而不是靠品牌商去拍脑袋，你要去更多地了解消费者，再做品牌的下一步布局。对消费者的需求了解

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


得更加深入，才能够在未来有一个好的发展。

传统的供应链，包括我们整个中国服装行业的供应链，还是非常落后的一个时代。传统服装企业的供应链，从整个IT系统的建设到品牌商、原材料，从设计到工厂的所有环节，目前在中国还看不到有一家公司能够很好地用互联网的思维来重整供应链，我是觉得在未来只有把供应链做好了，才能够真正在线上和线下成为一家有竞争力的企业和品牌。

**具体来说，我们如何去做才能跟消费者有更好的连接？**

方建华：在互联网上，我们茵曼作为线上原创女装代表之一，是从品牌商直接到消费者，所有消费者的数据和信息，她购买的记录，甚至她在我们茵曼产品的同时又购买了其他的哪些产品，我们了如指掌，从消费者整个的购物路径去了解消费者。这样才能够真正和消费者连接在一起。

另外我们要重视新媒体的营销，无论是微博、微信，还是各种各样的平面媒体、新媒体也好。如何能够在新媒体的营销时代，让你的品牌得到很好的满意度，有效地与消费者进行沟通，我觉得是蛮重要的。

**互联网思维对传统行业而言，您觉得主要是颠覆还是重塑？**

方建华：我觉得应该是重塑。传统企业也好，线上企业也好，包括我们茵曼也好，如果没有新的思维，如果没有从零开始的心态，未来的危机会很大。线上也好，线下也好，未来一定是一个会员的大融合，一定是全渠道的布局。

**品牌涉水互联网的时候，应该吸取什么样的教训？**

方建华：我觉得第一是要坚持自己的风格不变。不要去随意改变自己的品牌风格。任何时候都会有挫折，但是在经历挫折之后，要不断地调整，在经营的过程当中，有哪些问题，根据这些问题再总结，再总结。不要看到市场上什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



么好卖，就去卖什么，你没有自己的思想，没有自己的坚持是不可能做好品牌的。在挫折中坚持下来，我觉得是非常重要的。

第二个，在互联网时代小就是大，大未必就能做得多大。往往是一个很小众的定位，但是在互联网无边界商业环境的前提之下，它可以做得很大很大。相反有很多品牌可以从十八岁穿到三十八岁，你说这样的定位很大众，但是往往就这么大。因为每一个品牌只能符合一类人的需求，你想把年轻的和中年的、老年的全部做到一个品牌下面，没有一个可以生存下来。所以说我觉得在互联网的时代，小就是大，大可能就是小。

**您觉得是品牌自己的个性重要，还是消费者的需求重要？**

方建华：我觉得这两者是结合的。消费者的个性和品牌的个性一定是相互结合的。你要了解消费者，为这一类的消费者做好你的个性，你内心所坚持的风格，这两者是有机的结合。基于消费者立场的理解才是最重要的。

线上的消费者不喜欢被宰，他更追求性价比，看商品是否真的好。买了之后，如果物超所值，他会变得忠诚。在他亲身体验这些商品时，这个牌子带来什么样的惊喜，到底质量好不好，款式好不好，是他们所考虑的。

所以作为服装品牌，我们还是回到商品的本身，不断地创造、改善产品，提高设计水准、把握流行趋势，这很重要。其次，不断地改善再改善，让消费者始终觉得“我不但买到了好设计、好款式，还买到物超所值的产品和体验”，这也是我们所追求的。另外，还要注意不要做高高在上的品牌商，尊重我们的消费者，让顾客买了衣服可以进行评价，还可以跟我们的微博、微信进行互动，让消费者也能够参与到企业产品的设计、下订单，甚至是参与到我们企业的管理当中来，这也是我们在做的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


**茵曼对一年里的运营节奏是如何把握的，您如何看待类似“双十一”这样的大促？**

方建华：我们在上一年度末就对今年的运营目标、计划进行系统性规划，从全年规划，延续至季度规划、月规划，直至每一天的规划，按照这样的节奏有序发展；保持四季在健康的曲线上，今年上半年，我们日均销售额已经超过100万，根据这种步伐要适时地有策略性的调控，不要大起大落。

我认为在互联网时代，创造力推动了消费，消费激发了创造力。顾客都等着“双十一”上网 Shopping（购物），百家争艳，商家就会推出各种海量商品、创新营销，营造一个网络节的氛围，好玩又有实惠的东西买，大家都喜欢。

像“双十一”这种年度大活动，它的意义不只是低价或者创造消费规模，而是触发整个互联网经济文化的一种“质变”，是对互联网零售生态链的检阅，更加是对企业、团队、品牌的一次大的推动，对社会生活有深远的影响和洗礼。

**目前天猫上打着棉麻女装旗号的店铺有一百多家，您怎么看棉麻服饰行业的发展以及未来的趋势？**

方建华：任何现象的存在都有它的另一面，通过茵曼这几年的发展，我相信很多消费者对棉麻健康、环保的原料有了更深的了解。当前社会这种快节奏、高压力的生活环境下，棉麻带给人们的自然、健康、素雅、舒适触感，让人有一种返璞归真的念想。2008年，我们刚做天猫商城，线上女装市场几乎被欧美风、韩版、韩装所垄断。到今天，我们已经有300多万的顾客群，在港澳台甚至国外也有我们的顾客。棉麻“慢生活”的穿着和生活方式已经成为一种新的生活潮流和时尚，为越来越多人所喜欢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



网上打着棉麻女装旗号的店铺也发展到140多家，市场已对棉麻服饰行业发展给出了鲜明的答案。未来，随着消费者健康、环保意识的增强。一个品牌的发展，需要长年累月的积累，你公司的基因很重要，我们公司15年一直专注在服装行业，从国外品牌代工到自主品牌这一路下来，不是找个代工厂、拍照放到网上卖就能做起一个品牌的，没那么简单。茵曼作为线上原创棉麻女装领先品牌，引来很多店铺模仿，他们只能抄到“形”，而抄不到“神”，不管别人怎么抄袭模仿，我相信我们“慢生活”的精神内核是无法被抄袭的。

**您曾说网络营销只是表象，那么它背后的实质是什么？**

方建华：网络营销的背后，拼的是品牌和产品整个系统工程，拼的是提供给顾客的体验。除了老顾客，新客成本上升，也就是说吸引新顾客相比以前要难，要更加考验一个品牌的产品、品牌粘性和营销能力。做好顾客的体验工作，自然而然给了顾客选择你和关注你的理由。也就是说，网络营销表现的背后，做好产品本身才是根本，平台也是看中你的品牌实力和市场份额占比，才有地位可言。

茵曼利用互联网和移动互联网渠道优势，直接面向消费者缩短了品牌与消费者的距离，创建了一套比较完整的顾客消费数据库，通过对消费行为的分析，建立了一种全新的品牌运营模式，成为新时代零售品牌的主流。

**我是做羽绒服的，刚开店不久，请问日常备货量是如何制定的？如何降低库存风险？**

方建华：可以按照实际年度经营目标的110%去备货，10%是库存数量。在订货前最好去测试一下，包含款式测试、图片测试等。

**您怎么看服装定制，也就是C2B，女装是否适合这种小量多款的柔性化**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


**生产方式？服装 C2B 未来的前景如何？**

方建华：服装不同于标准品，中低端的 C2B 要你有很强的供应链整合能力，高端要有款式和营销取胜的思路。目前的 B2C 也在探索阶段，消费环境还不适于做 C2B 定制，但可以补充你的业绩增长能力。

**我们也是女装互联网品牌，明年考虑开线下实体店，不知道是否可行？有哪些因素要考虑？**

方建华：这要看你公司的资源和团队的基因属性，有些互联网基因的团队他到线下可能水土不服，反过来也一样。我比较坚持先做好一件事，如果为了冲规模或销量而下线有一定风险。

**我做的女装类目主要是欧美成熟风的，属于新开不久的天猫店，想问两个问题：您觉得店铺定位在店铺成功要素里面占比多少，以及现在的女装市场的后来者该如何定位？另外一个问题，该如何和老板沟通，让老板明白定位是店铺成功的必然因素？**

方建华：定位决定了你的方向和策略，事关成败，方向错了，前面的付出就等于白干。

**女装的互联网品牌还能站在前面几名，但男装却很难。您怎么看？**

方建华：男装原来的互联网品牌，卖货的理念比较多。而女装品牌中，几个互联网品牌都有鲜明的设计师理念和设计师灵魂。没有特色的商品，只限于卖货，曾经辉煌，后面就会慢慢地坠落了，只有品牌才有发展前途。

**相比于女装，男装受传统品牌挤兑的压力更大吗？**

方建华：发展得不好不是因为受传统企业挤压，而是过去一些男装品牌定位在卖货，没有自己的设计风格。现在情况有一些改变，比如“花笙记”就发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



展得很好，我觉得未来互联网品牌男装只要不到处抄，不同质化竞争，有自己的风格定位，发展会比女装更有机会。

过去，大家都认为传统品牌来了女装不行了。他们不想这个时候我们成长起来的互联网品牌，无论是经营的规模、产品的开发能力，还是供应链的管控能力，比很多传统品牌还要优秀。反而是传统品牌的成长速度非常慢，线上和线下是两套体系，企业之间的交流也不多。

互联网最大的“基因”就是开放、透明、学习、共进，我们在一个千变万化的时代，要自我适应这个时代的环境，才能生存下来。

**茵曼做得好，您认为做得最对的事情是什么？**

方建华：我觉得是品牌定位。2008年大家都把自己定位为一个卖货的，我们是想做一个长久的品牌，一直在坚持，风格没有变来变去，2010年起天猫也很重视品牌的培养，整个环境很适合品牌的成长。

**有人说您要收购其他品牌，是真的吗？**

方建华：我没有说我今天要做多少个品牌，要收购多少个品牌。“双十一”在2012年做了7 000万，我给我团队定的目标是保4 500万冲5 500万，结果我们做了7 000万。我问我们同事如果“双十一”一件没卖，那我们还会活吗？企业要时时刻刻保持警惕，不要盲目求大，只要基础打好了就什么都不怕了。

**现在还没见到互联网品牌扩充品牌很成功的，是时候未到吗？**

方建华：每个商业模式都有人成功，也有人不成功。百丽把基础打得很牢，再做第二或者第三品牌。在互联网高速成长的情况下，大家都希望多做几个品牌，但不可能都做得好。实际上，一个品牌的市场容量也是特别大的。茵曼一直只有一个品牌，不排除以后会做两三个品牌，如果公司的基础已经打得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


很好，多一两个品牌没有关系。

**两三年前，有人认为互联网品牌年销售额只能做到两三个亿，现在许多人都超过了。现在您看到的互联网品牌的天花板在哪里？**

方建华：现在回头看，大家对互联网品牌的天花板想得太早了，今年我们茵曼应该会做到五到六个亿的规模。我认为，未来三到五年，一定会出现一个年销售额达到二三十亿的互联网品牌。

**淘宝现在一直强调自己的大数据，茵曼因此而受益了吗？**

方建华：我觉得目前淘宝做了很多改进，淘宝搜索能够根据消费者所在地和购买习惯，千人千面，让他们找到想要的商品。从这点上来说，淘宝不是简单地把实体店搬到网上，而是超越了其他平台。你如果站在今天来看，这种超越也会面临挑战，唯品会、京东都在进步，这种共融的关系本身对互联网零售也是一种促进。

**电商竞争环境变了，茵曼在运营上会做调整吗？**

方建华：我们一直在做减法，工厂在2011年底外包了，这些工厂砍掉之后，后来物流管理也外包了。这对我们的直接影响是什么？管理的半径没有这么大了。未来，如果有非常专业的公司，客服也有可能外包。茵曼一家女装品牌公司，精力要聚焦在产品设计、产品研发，以及渠道运营和管理上。

**集团化运营是未来电商领域的发展趋势吗？**

方建华：我认为是必然的趋势。第一，集团化经营可以做到资源共享，提高资源能效降低成本；第二，各团队人才上有竞争，共同进步，更加灵活；第三，在流量上也可以共享，降低引流成本，降低供应链的成本。比如定位于文艺女青年，当她们收入提高，也会有穿高端产品的需求，那么就可以买“生活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在左"，这就是典型的互相补充。

**在您眼中，互联网品牌与传统品牌之间是什么关系？比如您2013年号召互联网品牌联合起来保卫前三，是真心的吗？**

方建华：其实，合作的关系更多，无论是下面的团队还是品牌创始人，更多是融合，而传统品牌之间一般都是死对头。大家目前还都是穿一条裤子在战斗，不是你死我活的关系。当然，比肯定还是会比，不想当将军的士兵不是好士兵，不想比就等于没有拼搏精神，而且我们都代表互联网品牌的力量，争第一是很正常的，从连续三年互联网女装零售品牌进入"双十一"前三强，证明这些品牌已经迈进了新时代女装主流品牌的舞台。

**在茵曼电子商务这个平台上，您在做的过程中，遇到的最大问题是什么？包括"双十一"做得那么成功，有没有一些值得思考的问题？**

方建华：我首先讲一下我创业的经历。我从1998年创业，我和我太太都是学服装设计专业的。后来到了广东这边下海，我开始是做一个台湾客户的订单，工厂做到200人规模的时候，后来马云在广东召开网商大会，那时候没有淘宝，没有天猫，只是有阿里巴巴 B2B，我们就用了阿里巴巴的平台，做外贸的 ODM。

后来通过电子商务的平台找到了很多外贸业务，做了几年以后，跟我太太商量，做了这么多年的外贸，一直是做自己不大喜欢的风格和品牌，我们一定要创立自己的品牌。那时候，淘宝商城正在招商。我当时抱着试试看的心态。刚做天猫的时候，公司非常多的人抱怨我，甚至觉得不可思议。那时候，我的外贸工厂有一千多人，觉得为什么老板不务正业，为什么整天做网购？网购卖的是假货、便宜货，不好的质量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


后来看到了互联网给我带来的动力无比巨大，那时候我决定，把所有的外贸工厂全部砍掉，只专注做我们的茵曼品牌。借助互联网这个平台，把茵曼品牌做好、做精，坚持、再坚持。

现在流量的成本很高，做互联网，你没有扎实的基础是很难做好的。你有扎实的基础，还要想流量的成本有多高，未来对消费者的理解和洞察是否到位，应该如何理解消费者，未来在成本剧增的情况下，茵曼要做怎样的变革，今年我为什么要做鞋子、包包、饰品，就是让它的价值更大化。如果说，我没有做这些品类，我的顾客有这些需求，我引流来了成本。

另外通过我们的兼并、收购将茵曼慢生活的这个圈子，应该做怎样的延伸？比如“初语”这个牌子，它比茵曼更加年轻，更加中性一些。一个女人的穿着是多变的，我们如何利用茵曼300多万的顾客，让我们的顾客价值更大化？让我们的流量成本更低？这是现在和未来我们在解决的一些问题。

**集市与天猫卖家的差距在哪里？**

方建华：集市比较适合小团队精耕细作，老板要具备上上下下、左左右右的能力，要是一个单项全能冠军，老板要充分调动团队的积极性，成为众多粉丝的意见领袖。

我不太建议集市卖家过急往天猫里面挤，你首先要反问自己，你的团队过硬吗？是否储存了足够的粮食过冬？你的产品质量过硬吗？能不能禁得起消费者的挑剔？集市卖货是靠老板打天下，商城做品牌要靠团队打天下。

**创业者应该用什么思维做品牌？**

方建华：1.归零心态。很多小C、大C上了一个台阶就觉得飘了起来，这种心态很要命的。互联网不是叹世界的地方，它是峭壁陡峰，往往稍不留

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



神就滑下去了；登上山顶，你才能体会到山河之美。

2. 学习心态。互联网比传统行业更加开放，它不存在所谓技术或者技巧秘密，而需要长年累月地沉淀和钻研，不断学习，不断改善，不断发现细节的不足，不断试错，最终找到自己最佳的发展模式。

3. 抗打击心态。我在淘宝卖家年会上谈过，我自己做了十几年 ODM 外贸，开过工厂；四年前，茵曼刚开始做，有很多预想不到的变化，亏了钱也只能藏在自己心里，创业路上遭遇过委屈、怀疑，甚至市场打击，我们没有放弃；在今天，这个过程是无比珍贵的磨炼，让我们在供应链管理、品牌打造上变得更加强大。

这三种心态是我认为目前中小卖家应该警醒重视的。

提问者来自以下场合：

ORIC，中国电商行业的 TED；3月27日“中国服装年会论坛”；
天网会客厅、卖家等媒体采访。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

**慢生活的品牌与营销**
**快生意的战略与管理**

方建华做品牌的几个观点：
1.不要钻在钱里，要做内心喜欢的事。
2.慢下来，才能发现细节之美。
3.做品牌就是一次长跑运动。
4.每一个企业都应该有社会责任感，力所能及地做一些有利于国民教育的事。
5.做品牌要从员工开始，由内而外，才能做好一个品牌。
6.中小品牌成功的机会在细分品类、小众市场；在互联网时代，不是你选择的切入点越大越好，相反小就是大，往往看起来很小众的市场最后也可以成为大市场。

（摘自《慢生活,快生意》）

**乔　峰**
天猫总裁

未来电子商务的发展，是一个从关注商品价格阶段逐步过渡到品牌号召力的过程。而互联网技术的发展，可以让品牌商和消费者在一起，最终帮助消费者在互联网购物体验当中，获得不一样的用户价值。作为天猫走出来的互联网原创品牌标杆，茵曼在向棉麻时尚文艺迈进中做了很多大胆的探索，用实践证明了互联网原创品牌在这个新的商业环境下的活力，而这一切都跟品牌创始人对品牌和行业的思考有非常大的关系。

**沈　亚**
唯品会CEO

哥伦布发现新大陆，茵曼打开了一个棉麻品类，从被垄断的市场中突围成为原创女装领军品牌。我欣赏方总和欣赏茵曼一样，他将时尚个性和特色转化成互联网可持续商业模式的标杆。创业者要坚持创新，而非跟风模仿，唯品会一如既往支持这种坚持，支持中国原创品牌壮大。

**贾鹏雷**
亿邦动力网总编辑

电商的速度+产品供应链内功+主动营销能力+视觉营销能力+“一直想安静”的内心世界，我仔细想，找到茵曼的一个小公式，不知道总结得对不对。推荐阅读本书，不是看茵曼的销售技巧，而是要看这个品牌背后的能量。

**李国庆**
当当网CEO

方总把商业和品牌的定位做了清晰界定，商业可以爆发，品牌要靠一针一线织造出来。互联网改写江湖旧法则，个性不张扬大有市场，当当网重视茵曼这样的原创品牌，因为我们同样信仰把用户和产品体验当生命一样来看待。

**辛利军**
京东集团POP事业部总经理

茵曼是中国第一代成长起来的互联网原创品牌的杰出代表。《慢生活，快生意》讲述了“棉麻艺术家”茵曼用短短几年时间成为互联网知名品牌的真实历程，创始人方建华和他的企业对产品和品质的关注，对消费心理的探究，以及对互联网营销的纯熟运用，值得每个身在这个行业和想进入这个行业的人学习与思考。

**恩　雅**
淘宝天下《卖家刊》执行主编

“下一个五年”就像挂在树枝低处的果子一样，它在等待那个疯狂的、勇敢的梦想家来摘取它们。方建华和他的《慢生活，快生意》将带给我们一次奇妙的关于过去和未来的旅行。




上架建议：企业管理・市场营销
ISBN 978-7-5086-4861-3
9 787508 648613 >

定价：49.00元